VISIT…

Александр Ушаков

Особенности национальной карьеры

Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу.

Москва — 1999

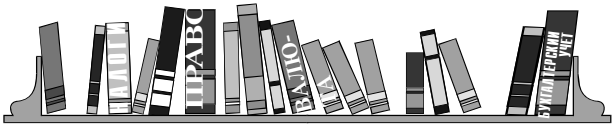
ББК 65.29
У 93

У 93 **УШАКОВ А.А. Особенности национальной карьеры *(Как сделать карьеру в России. Тайны менеджера по персоналу)***. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. — 240 с.

Как сделать хорошую деловую карьеру? От чего зависит продвижение по службе особенно, если вы — менеджер по персоналу. Почему кадровикам так трудно найти взаимопонимание с руководством? Откуда берется привычка смотреть на службу персонала, как на второсортное подразделение? Ответы на эти и другие, жизненно важные для управленцев вопросы, вы найдете в этой увлекательной книге.

Она написана живо и интересно, с привлечением опыта большого количества менеджеров по персоналу различных российских и иностранных компаний. В нее включены материалы ранее изданной книги "Российский кадровик: тайны карьеры", которая уже помогла многим читателям продвинуться в самых разных сферах жизни.

Деловая и учебная литература (широкий выбор)
Книги в розницу по оптовым ценам
в Ассортиментном кабинете
издательства ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез"



óë. Ïðîôñîþçíàÿ, 3, îêèñ 614 (ìåñò. òåë. 2-12), ì. Âêàäåìè÷åñêàÿ
Òåë. 129-92-61, 129-92-36, E-mail: intels@cityline.ru

Õóäîæíèê: ***Äîðîøåâà Ì.Â.***
Âåðñòêà: ***Ëàâðåíåâ À.À.***

ISBN 5-87057-108-1

© А.А.Ушаков, 1999

Содержание

КАК СДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ В РОССИИ 6
ПЕРВЫЕ ШАГИ В НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ 14
СТАТЬ ПРОФЕССИОНАЛОМ 29
Магия рекрутмента 33
Как им отказывать в приеме на работу? 42
Почему репетитор приходит к вам домой? (внутрифирменное обучение персонала) 50
Тренинг — это модно или полезно? 61
Правильная аттестация персонала 68
Увольняем работников. По закону? 79
КАК ОБЩАТЬСЯ С ПЕРСОНАЛОМ 88
Уметь слушать выгодно 90
Новые грани совершенства 100
Учимся общаться 111
КАК ДОБИТЬСЯ ПОВЫШЕНИЯ? 118
Авторитет менеджера по персоналу 125
Кадровик и его окружение 130
У нас так принято 140
Зачем кадровику знать технологию производства 144
Карьера и кризис в организации 152
Как просить повышения 160
Надо ли управляющему персоналом управлять своим шефом? 165

УСПЕХ КАК СОСТОЯНИЕ ДУШИ. ОПЫТ САМОМОТИВАЦИИ 176

Человек, который умеет мечтать 181

Во что верить управляющему персоналом 190

Удача в карьере кадровика 193

Кадры решили — и все! 200

Настойчивый ванька-встанька 204

Если вас опять обвинили в том, что люди не работают 206

Улыбайтесь напастям прямо в лицо, пока они не сдадутся 211

Зачем поздравлять сотрудников с днем рождения (маленькие шаги к успеху) 214

Главный секрет успеха специалиста по человеческим ресурсам 217

Внутренний протест при первой встрече с кандидатом на работу — заглушить или прислушаться 219

Что делать, если вам страшно ходить к начальству 224

Кнопочка успеха 230

От автора

Эта книга могла и не родиться, если бы у меня не было таких друзей как Тахир Базаров. Я очень благодарен как его поддержке, так и его критике. Они дали мне новый глоток воздуха и прибавили энергии. Первые главы были также поддержаны Инной Беркович. Ей я премного благодарен за всестороннюю помощь и лестные мотивирующие отзывы на эту работу.

Марион Эдель из Германского фонда международного развития тоже очень помогла мне в создании условий для начала работы над книгой. Это и атмосфера, и вдохновение, и возможность работать на компьютере в Берлине на русском языке.

Потрясающая книга, а потом и личная встреча с Дингенусом ван Руллером позволили взглянуть на существующие проблемы с совершенно другой точки зрения.

С большой горечью пишу об этом, но, кажется, то, что заложил в меня мой учитель, профессор Геннадий Анисимович Туманов, к несчастью ныне его нет с нами, не поддается логическому анализу, а благодарности слишком запоздали.

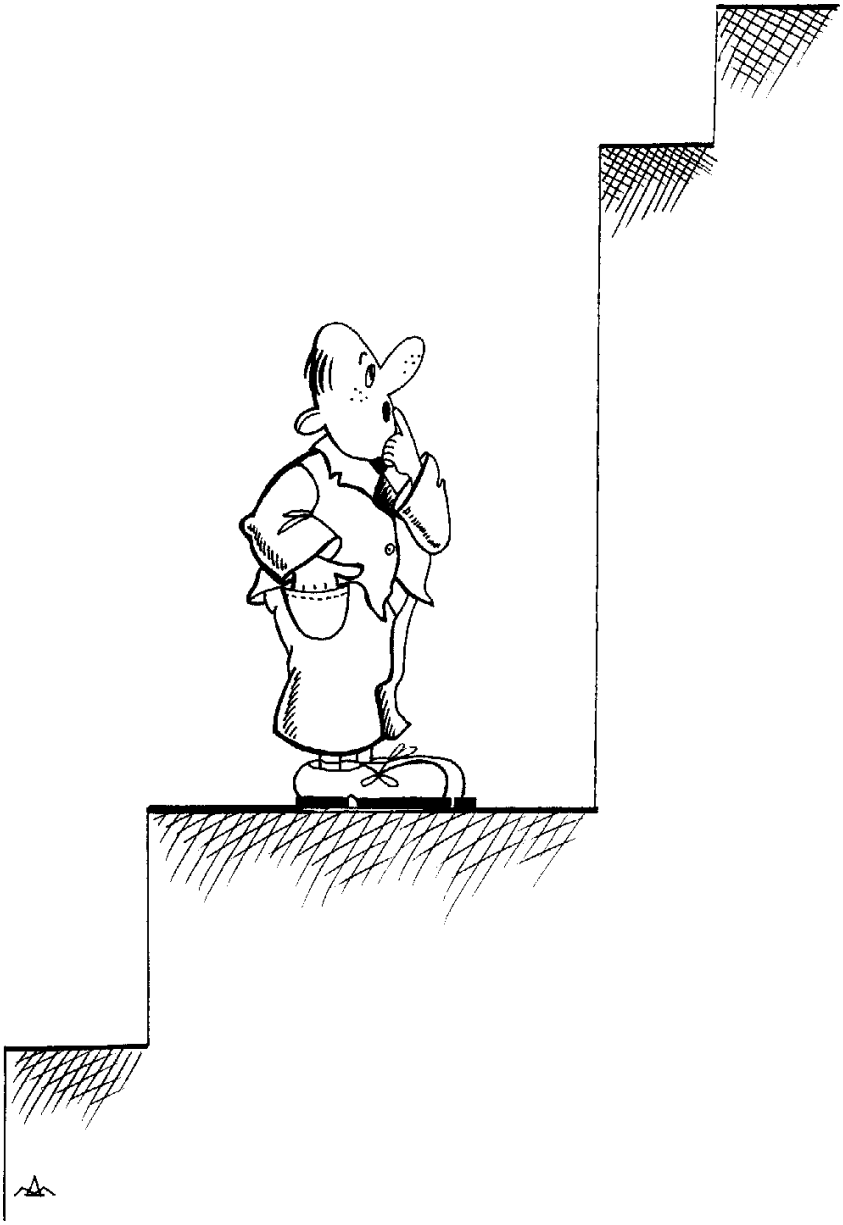
Мысли, идеи и энтузиазм, почерпнутые в книгах Наполеона Хилла, Харви Маккея, Фрэнка Бэтджера, Роберта Энтони открыли мне второе дыхание и тем самым тоже помогли появлению этой книги на свет.

Спасибо и самым первым читателям— моим детям Илюше и Маше. И жене, Марине — за терпение и любовь.

Все удавалось ему шутя, словно мимоходом

А.Куприн

Как сделать карьеру в России



В Словаре русского языка Сергея Ивановича Ожегова слово "карьера" определяется как ***путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого результата****, что мне кажется очень точным и емким определением. Не так давно мы смогли (нам позволили) отделить и разграничить понятия "деловой карьеры" и "карьеризма". Людей, профессионально и лучше других делающих свое дело и получающих заслуженное повышение, теперь меньше путают с карьеристами, занимающимися продвижением по службе "в личных интересах", ради "личного благополучия".*

И все-таки, как сделать карьеру в России?

Чем живет менеджер по персоналу

Когда в молодой российской компании “Орлов и Маринетти”, производящей марочную пиццу, назрела конфликтная ситуация, связанная с увольнением женщины, не желающей уходить ни под каким предлогом, руководство схватилось за голову. Офис начало лихорадить. Но все успокоилось в одно мгновение. Когда с ней побеседовала менеджер по персоналу компании, Лариса Аржакова, женщина вышла из кабинета с улыбкой:

— Я написала заявление по собственному желанию.

Последовала немая сцена.

— Как вам удалось с ней справиться? — спрашивали у Ларисы руководители компании.

— У меня есть свои секреты. Я же не лезу в коммерческие и финансовые вопросы фирмы, — кокетливо, но твердо заметила она.— Я давно вам говорю — надо повышать управленческую квалификацию, учиться деловому общению и разрешению конфликтных ситуаций.

Сама Лариса недавно закончила курсы по управлению персоналом и начала завоевывать авторитет с выполнения небольших конкретных дел.

А как найти свое место в новой организации недавно назначенному на должность менеджеру по персоналу? Ведь эта работа

непохожа на деятельность инженера или продавца. Здесь мало понравиться своему начальнику, необходимо установить хорошие взаимоотношения с коллективом, с вновь принимаемыми работниками и, вместе с тем, с их непосредственными начальниками, с руководителями подразделений и вице-президентами организации.

Часто как бывает? Приходит человек в организацию и видит — нет должностных инструкций, отсутствует или плохо поставлено делопроизводство, нет большинства кадровых приказов. Начальство поручает менеджеру по персоналу — наладить работу с кадрами.

Он серьезно готовится, изучает обстановку, строит планы и вот, наконец, первое публичное выступление перед руководителями подразделений. Например, с просьбой подготовить должностные инструкции на своих подчиненных. И что вы думаете? Через неделю они принесут готовые инструкции? Или кадровик зайдет к ним и заберет готовые сам? Вам уже наверное смешно! Конечно, кадровик требует, дает образцы должностных инструкций и что в результате? У руководителей всегда много своей, по их мнению, более важной и неотложной работы.

Я заговорил об этом с помощником по персоналу строительной компании “Импульс-М”, Татьяной Костяевой, женщиной обаятельной и думающей. Эта компания строит самые разные мосты, может быть, среди них и мост в будущее?

— Татьяна! Как Вы думаете, почему такое важное дело как разработка должностных инструкций всегда проходит со скрипом, почему у многих наших менеджеров по персоналу это вызывает такие проблемы?

— Это обычная текучка, — со вздохом сказала она. — Некогда даже подумать. Все заняты производственными делами, срочными звонками и другой рутинной работой. Она конечно важна, но это не всегда самый короткий путь к цели.

— А, может быть, дело совсем не в этом? Люди вводят модную должность — менеджер по персоналу или даже управляющий персоналом, а имеют в виду пресловутого инспектора по кадрам из "прошлой" жизни? Как нам построить мост между тем, что есть и тем, что надо?

— Да, статус кадровика меняется у нас в стране очень медленно. Мне в этом отношении повезло, я росла вместе с компанией, секретарь-референт, потом помощник по персоналу, теперь в отделе у меня должен появиться третий работник. И, главное, — гордо заметила Татьяна, — руководство начало понимать, что у менеджера по персоналу гораздо больше функций, чем у прежних кадровиков. Этому, конечно, способствовало обучение высшего управленческого персонала фирмы, которое прошло недавно у нас в компании с большим успехом. Вы знаете, у руководства на многие наши проблемы буквально открылись глаза, учеба дала как бы взгляд со стороны.

— Татьяна Борисовна, а ксерокс не починили? — в отдел кадров зашел какой-то сотрудник.

— ?

Человеку некогда вздохнуть, она зашивается, проводит более 15 собеседований о приеме на работу в день, а тут такие отвлечения. Оказывается, эта обязанность (так исторически сложилось в компании) возложена на отдел кадров.

У некоторых менеджеров по персоналу в современных российских компаниях много обязанностей, не связанных с профилем их основной деятельности. Работа с таможней, как это было у Дмитрия Воинова из фирмы "Треал", ремонт и эксплуатация оргтехники, как у Татьяны Костяевой.

Вместе с тем, Татьяна уже с десяток раз спасла фирму от судебных разбирательств и, естественно, от неизбежных в этих случаях издержек.

Шла предновогодняя неделя. У всех дел невпроворот. Отчеты, елки, приготовления. В отдел кадров пришел строитель — увольняться. Татьяна пробеседовала с ним больше двух часов.

— И не жалко было тратить на беседу с увольняющимся столько драгоценного времени? — спросил я.

— А кадры — это последняя инстанция. — сказала Татьяна. — Ему больше некуда идти. Непосредственный его начальник отвернулся, в бухгалтерии — горячее время — не до него.

— А в чем проблема?

— Человек уже подготовил полный пакет документов для обращения в суд. (Речь шла о шестистах рублях, которые он не помнил — получал или нет).

Тогда все становится понятным... Судебная практика на сегодня такова, что предприятия такие дела почти не выигрывают. Закон — всегда на стороне работника. И только точное соблюдение всех инструкций дает организации шанс на выигрыш. Но как это все в действительности соблюсти? А судебные издержки весьма существенны, не говоря об огромных временных затратах и психологических стрессах обеих сторон трудового спора.

Но замечает ли эту работу руководство компании? Чаще всего, к сожалению, нет.

Что же заставляет меняться наших руководителей? Жизнь в последние годы меняется быстрее, чем хотелось бы некоторым из нас. И неприятнее всего для лидеров бизнеса — это известные слова, например, слово “конкуренция”, которое с каждым днем приобретает все более угрожающее звучание.

Удержаться на рынке можно теперь только повышая профессионализм тех, с кем работаешь, в постоянном обучении. Поэтому прогрессивно мыслящим управляющим нужны грамотные помощники в работе с персоналом.

Теперь им надо принимать участие в разработке кадровой политики и стратегии, уточнять критерии отбора и оценки персонала, заниматься адаптацией кадров и внедрять процедуры аттестации, разъяснять теории мотивации и формировать системы стимулирования труда и поощрения работников.

Реальный статус менеджера по персоналу не вырастет сам по себе. Необходима специальная и трудоемкая работа над со-

бой — над своей мотивацией (иначе, как вы сможете мотивировать персонал организации), повышением своей профессиональной квалификации, умением ставить и достигать цели, мастерством в общении с людьми.

Каковы же шаги к этому статусу, к положению, которое позволяет влиять на стратегию развития вашей фирмы, позволяет чувствовать свою значимость и полезность? Что за секреты у Ларисы Аржаковой? Что такое вообще карьера менеджера по персоналу? Как двигаться вверх по лестнице жизни?

Как стать тем, кем вы можете стать?

Как вы наверное уже догадались, существуют некие правила или технология, которые позволяют избежать многих ошибок на пути к успеху в достижении своих целей. Эти правила стары как истлевший папирус, они были известны всем выдающимся мудрецам древности и знаменитостям средних веков и наших дней.

Эти правила применяли в своей жизни Джон Рокфеллер и Савва Мамонтов, Генри Форд и Валентин Юдашкин, Ли Якокка и Алла Пугачева. С помощью этой технологии достижений можно решить и благородные задачи, стоящие перед менеджером по персоналу, — стать преуспевающим и сделать уважаемой и знаменитой свою фирму.

Первые шаги в новой должности

ИТАК, вас назначили на новую должность, теперь вы — менеджер по персоналу вашей компании. Позади волнения, связанные с интервью, собеседованиями, ожиданием решения о приеме на эту работу.

С чего начать? Как построить свое вхождение в новую организацию? Каким быть? Очень послушным или независимым и самостоятельным, самым красивым или самым скромным, просто самим собой или надо немного себя приукрасить?

Вопросы, вопросы... Они весьма важны для многих и многих, впервые приходящих в новую фирму. Конечно, возможны и опасения — как примут, понравлюсь ли коллегам, руководителю, подчиненным, справлюсь ли в профессиональном плане.

Что же самое главное в ваших первых шагах в компании? Вы мне можете не поверить, но важнее всего — это первые секунды вашего появления в фирме. Пусть все говорят, что встречают по одежке, а провожают по уму, но...

Запомните и пользуйтесь этим всегда, каждый день: у вас никогда не будет второго случая произвести первое впечатление. Вы заметили? Я написал: **первое впечатление — и каждый день**! Вот такая неразбериха.

Ольга Фомина, опытный специалист по работе с персоналом, неповторимая в своем обаянии женщина, обсуждая эти вопросы со мной, настаивает:

— Именно каждый день! — черная шаль с русским узором изящно перекинута через плечо, подчеркивая личный стиль этой женщины. — Конечно, чем ярче личность, тем тяжелее это все поддерживать, но распускаться ни в коем случае нельзя. Это впечатление делового жизнерадостного человека может быть перечеркнуто одним днем, одним махом.

— Это только внешний вид или еще что-то?

— Мне кажется, и внешний облик, и состояние духа. Я иногда иду на работу в очень плохом настроении. Что-то меня раздражает, я плохо отдохнула, какие-то конфликты на работе. Я представляю свое лицо в эти моменты...

— Гром и молнии!

— Но когда я подхожу к двери офиса и нажимаю на звонок, срабатывает органика. Как учат в театральных училищах. Я говорю: здравствуйте! И мне приятно, что в этот момент я преобразилась совершенно. Потому что я не могу произвести плохое впечатление. Доброе утро! И мне «по кайфу» это сказать. И все, все кто есть в офисе — и оптовики, и сотрудники — они тоже преображаются, распрямляются, начинают улыбаться. И говорят: доброе утро, Оля.

Если шарм мешает работе — бросьте работу.

“ццццц”, ц 12, 1996

Успешных работников узнают, когда они появляются в дверях. Это не зависит от того, что на них в данный момент надето, костюм или джинсы. Они производят впечатление сильной лич-

ности за счет своей узнаваемости и ухоженности. Да, они заранее знают, что и как носят в этой компании и резко не выделяются одеждой, особенно в первый день. Но они имеют **запоминающийся внешний вид.**

Да, у вас должно быть что-то свое. Облик, соотнесенный с вашей душой, вашим характером, привычками. То, что называют "его или ее стилем". Кстати, вы слышали, что у одежды тоже есть душа и характер? И одежда влияет на наше настроение? А сколько сделок удалось именно в любимом галстуке, или в "счастливых" украшениях? У него этот галстук уже до дырок протерся, а он его надевает на самые важные встречи. Этот галстук стал его талисманом. Он помогает ему настроиться на победу, на удачу, в нем человек начинает снова верить в свои силы.

А личный стиль? Трудно сказать об этом заочно. Если есть возможность — посоветуйтесь с профессионалом. У мужчин может быть особый прием завязывания галстука или тон рубашки. Женщины могут себе позволить легкий шарф или шляпку.

О, шляпка для успешной женщины! Это больше, чем часть туалета. У меня была знакомая деловая женщина, из тех, что сделали свое состояние своей головой, назовем ее мадам Нина. Когда ей предстояло сделать очередное "невозможное" дело, она надевала одну из своих широкополых шляп, садилась в белый "Мерседес" и... перед ней открывались все двери. "Шляпа — для меня в этих случаях — все", — смеясь, говорила мне она. Вообще, о деловой одежде есть достаточно много литературы — познакомьтесь с ней: одежда для успеха — это важно!

Вообще очень важен ваш внутренний настрой. Поверьте, первый раз на новую работу — это не очень страшно, но это — страшно интересно! **Жизнь дарит вам очередной шанс — улыбнитесь ему.** И пусть эту улыбку увидят те люди, с которыми вы сегодня встретитесь. Но...

Татьяна Чистова раньше не работала в кадрах. На курсах по управлению персоналом она сидела за одной партой с Ольгой Фоминой, Так вышло, что в первый же понедельник после полу-

чения свидетельства об окончании наших курсов она вышла на новую работу в качестве помощника Ольги. Она ассистент менеджера по персоналу чуть больше месяца.

Я спросил Татьяну:

— Как вы относитесь к обязательности улыбки — как Дейл Карнеги?

— Я считаю, — ответила эта белокурая, круглолицая девушка, — что у нас надо входить в кабинет с серьезным лицом, достаточно решительно. Я — по делу. Без улыбок, без лишних разговоров. По крайней мере, в первые месяцы работы на новом месте. Я не хочу чтобы обо мне создалось впечатление, как о легкомысленной свиступшке, мол, на прогулку пришла.

— Вы сразу хотите себя показать очень серьезной девушкой?

— Не то, чтобы чересчур серьезной, но, занимающейся делом.

— Вы знаете, в России это очень распространенное мнение, — я впервые задумался, а может быть, это национальная неприязнь к “смеху без причины как признаку дурачины”? У нас же на самом деле просто не доверяют по-американски широко улыбающимся продавцам типа “у нас сегодня рекламная компания...”

И при смехе иногда болит сердце, и концом радости бывает печаль.

Вместе с тем, я бы не хотел, чтобы ко мне в начале дня приходили хмурые или раздраженные работники.

— А каковы впечатления о первых встречах с высшим персоналом управления?

— Ольга меня выталкивает на такие встречи. Мне и хочется, и иногда бывает страшно. Когда надо было получить банальную анкету у нашего генерального, я вошла в кабинет и начала запинаться,— Таня смущенно улыбнулась. — Я вся дрожала, я даже не

вспомнила, как называется пенсионный фонд, сказала только, что мне нужна от него анкета.

— Да, хороший внутренний настрой перед такой встречей вам бы не помешал. Если бы вы спланировали свое поведение и вопросы к руководству — было бы значительно легче. Но как все закончилось?

— В итоге, на следующий день он все написал! И это было так приятно.

— Конечно, он не мог опозориться перед новым сотрудником, — пошутил я, — тем более из кадров. Возможно, он подумал: "Кто его знает, зачем они собирают на меня данные?"

А в самом деле, мы часто забываем о том, что начальники тоже люди. Они тоже чего-то боятся, кого-то любят...Может быть они ждут вашей улыбки.

Улыбнитесь каждому, улыбнитесь именно ему. Не улыбайтесь, чтобы понравиться. Улыбаетесь, потому что они вам нравятся, потому, что они часть того нового, что составит ближайший отрезок вашей жизни. Да, все эти люди — теперь часть вашей жизни — в каждом есть что-то хорошее. Найдите это хорошее — и они будут вашими друзьями.

Каждый человек, которого я встречаю, меня в чем-то превосходит, и в этом смысле я могу у него поучиться.

И еще — **контакт глаз**! Вспомните, каковы ваши ощущения, когда вас не слушают, не любят, не хотят видеть. И что они делают? Они отводят глаза! Вы хотите вызвать в новых коллегах такие же ощущения при вашем первом появлении на работе? Тогда установите и поддерживайте контакт глазами, но переусердствуйте, не надо смотреть не отрываясь — не гипнотизируйте человека, не напрашивайтесь на невысказанное "Чего уставился, как баран на новые ворота".

Здоровайтесь первым. Если вы — дама, вы протягиваете руку первой, мужчина ждет, когда у него появится такая возможность.

Но **рукопожатие должно быть энергичным** — не слабым, но и не должно дробить кости партнеров. Если бы вы только знали, сколько контактов не получилось, сколько сделок сорвалось исключительно из-за слабого или болезненного рукопожатия! Многие, да, к сожалению, слишком многие уделяют этому повышенное внимание, ориентируются на это в своих дальнейших решениях. Безвольное рукопожатие прощают только, пожалуй, творческим натурам, художникам, дизайнерам.

И еще одно практическое "межкультурное" замечание: если вы здороваетесь с американцами, помните, что исторически сложившаяся манера протягивать руку у них иная, чем в России. Они держат ее на уровне солнечного сплетения. Поэтому, во время приветствия не ищите их руку ниже пупка, как это принято у нас — не найдете.

И, наконец, постарайтесь **побольше слушать** и меньше говорить! Вы произведете тогда впечатление интеллигентного, думающего, уважающего и заботливого человека. Однако, если собеседник — хороший слушатель и хочет, чтобы вы поговорили, сделайте ему одолжение.

Хотя, откуда они тогда про вас узнают? Первое посещение? Оно могло сформировать и неверное представление. И вообще, все ли обратили на вас тогда внимание? А вам надо быть в глазах общественности самим собой! Чтобы не ошибиться в следующую встречу. Поэтому станьте хорошим слушателем, чтобы в ответ услышали вас. Но об этом немного позже.

Еще несколько предостережений. Будьте готовы к тому, что не все будут рады вашему появлению в компании. У всех свои дела, для некоторых — вы конкурент в этой вечной борьбе за место под солнцем. Этот лед вам предстоит сломать своей открытостью, искренностью и профессионализмом. Редкие компании имеют специальную адаптационную программу обучения, в которой ориентируют новичков, дают им необходимые сведения об организации, об основных правилах и традициях.

Может быть, вам придется выспрашивать у новых коллег даже такие вещи, как: где туалет и как пройти в столовую. **Никог-**

да не расстраивайтесь из-за пустяков. Не таите зла на ваших коллег. Живите красиво, т.е. доброй и активной жизнью.

Тому тяжело, кто зло помнит.

Народная мудрость

Мой хороший приятель, оптимистичный бородач Валерий Анатольевич Поляков, один из лучших российских экспертов в области подбора квалифицированных кадров, "дедушка русского рекрутмента", как назвал его журнал "Профессионал", много писал о предпочитаемом поведении новичка. В своей блестящей книге "Технология карьеры" он советует, приходя на новую работу, постараться учесть стиль, принятый в этой организации. Кстати, во многих фирмах существует обычай отмечать так называемую "прописку" , чаще всего это выражается в угощении коллег при получении первой получки. Постарайтесь узнать, есть ли такой обычай в организации, где вы начали работать.

Нельзя пренебрегать «особенностями национальной карьеры

Лучше всего, по крайней мере в первое время, не выделяться ни в худшую, ни в лучшую сторону. Это относится и к манере себя держать: не ставьте себя ниже или выше окружающих. Приветливое дружелюбие — лучший ключ к признанию в новом коллективе. Особенно полезными могут оказаться хорошие отношения с секретаршами. Никогда не участвуйте в конфликтах и склоках.

Постойте, постойте! А если я бирюк, угрюмый и неразговорчивый человек? Если я не могу быть приветливым с неприятными мне людьми? Да, тогда все это для вас трудно. Но мы, кажется, собирались с вами пройти вверх по лестнице жизни? Тогда — всему этому предстоит научиться. Ведь какие они странные, эти люди. Пока их не полюбишь (а каждого есть за что по-

любить), они вас не то, что не любят, часто просто не замечают! Поэтому, следуя советам Валерия Полякова...

Знакомясь с коллегами, сразу же изъявляйте готовность помочь всем, чем сможете, будьте внимательны к окружающим, оказывайте любезности, помогайте, обращайтесь за советом. Искренность расположения к людям, непритворный интерес — верное средство быстро завоевать симпатию и даже любовь окружающих. Оно окупается сторицей и имеет огромную притягательную силу.

Вы ведь хотите быть счастливыми. Так думайте как можно меньше о собственном благополучии, заботьтесь о чужом; можно биться об заклад, тысяча против одного, что вы достигнете высших пределов счастья, какие только возможны.
П.Я.Чаадаев

— А как вообще проходит вхождение в новую специальность? — спросил я у уже знакомой читателю Татьяны Чистовой.

— Вначале было тяжело, рабочего места нет, нет компьютера. Теперь вот отвоевали кабинет — бывшую переговорную, получили мебель, оргтехнику. Сейчас я переношу в компьютер данные из карточек, заполненных работниками, — с воодушевлением начала Татьяна. — Удивительные вещи можно из них узнать.

— Удивительные? — как она весело рассказывает о бумажной рутине, подумал я, наслаждаясь беседой с этой потрясающей девушкой.

— Конечно! Например, вчера пишу: год рождения — 1997, ну это еще понятно, человек очень молод, в этом достаточно часто ошибаются. Дальше все нормально: месяц — сентябрь, но число — оказывается он родился не только в этом году, но и 1997-го числа! Смешно? Но у меня же реальная проблема! Этого человека надо разыскать для уточнения данных. А он может работать в другую смену, все-таки — торговля. И они все такие, заполняют с ошибками.

— Ну, а кроме того, что так молодость проходит, в такой рутине, как идет освоение новой работы?

— Вообще, очень интересно! Например, когда кандидаты приходят на собеседование о приеме на работу (обычно, такие собеседования мы проводим вместе). Теория — хорошо, но на практике лучше узнаешь, как действительно могут совпадать или различаться мнения о человеке. Ольга, как кадровик более опытный, знает больше заковыристых вопросов. Это очень полезный для меня опыт.

— Это, наверное, хорошо, что вы все время с шефом, — я искренне радовался за Татьяну, мою дипломницу. Я был руководителем ее весьма приличной выпускной работы по внутрифирменному обучению. — Если не было бы Ольги, ее следовало бы придумать. Найти наставника самой. "Прилипнуть" к кому-либо, знающему людей и порядки в фирме, рассчитывать на его покровительство. Но, может быть, вам уже хочется некоторой самостоятельности?

— На самом деле, меня пока устраивает то, что самостоятельности нет. Первое время было страшновато. Только через две недели Ольга дала мне первый обособленный участок деятельности — работа по Пенсионному фонду. Теперь мне приходится чаще встречаться с людьми, и я постепенно знакомлюсь с руководством и сотрудниками.

— Как вас воспринимают?

— Очень хорошо, ведь я прихожу по делу. И теперь я для людей не просто Олина подружка, а это было для меня и для работников офиса определенным камнем преткновения в первые дни. Я занимаюсь реальным делом, и люди это понимают, начинают общаться, видя во мне личность. Это здорово!

Ольга меня перезнакомила буквально со всеми. За три дня я была представлена всем и некоторым по несколько раз. Мало кого запомнила, но, по крайней мере, когда я приходила, ни у кого сомнений не возникало — кто это, что это. У меня, конечно, некоторая путаница была.

Но жизнь безгранична в своих проявлениях. Как на любой фирме, у нас существуют какие-то праздники, где появляется воз-

можность пообщаться в неформальной обстановке. Там тоже происходит знакомство с людьми.

Итак, что же делать, прийдя на новую работу? Правило первое: **не гони лошадей**. Хотя бы полгода потребуется для того, чтобы правильно сориентироваться, преждевременные поспешные решения могут привести к необратимым последствиям. Не торопитесь привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить ваших коллег. Начинайте спокойно, но не будьте слишком пассивны.

Изучите организационную структуру, познакомьтесь с основными подразделениями и главными людьми. Попробуйте разобраться, как и кем принимаются решения. Обратите внимание, кто с кем общается, кто с кем дружит. Главное ощутить, какой в коллективе климат. Доброжелательный, сугубо деловой, игривый или жесткий. Короче говоря, поначалу не мешает поиграть в сыщика. Только не забывайте о такте и чувстве меры. Следует четко знать цели и задачи своего отдела и вашего начальника, старайтесь все делать с учетом этих целей. Даже если пока вы не можете их принять для себя полностью.

Так уж случилось, что еще одна наша выпускница, Елена Гордеева, приступила к работе в новой должности в один день с Татьяной Чистовой. В последний месяц обучения на курсах по управлению персоналом она успешно прошла собеседование в отдел по персоналу московского представительства международной компании по производству строительного оборудования “Хилти” и теперь она — ассистент этого отдела.

Мы не виделись с Леной со дня выпуска, и мне было любопытно:

— Ну как, как вы начали?

— Основное ощущение от первого дня — это, конечно, страх и удивление. Весь день я и удивлялась. Тому, что кофе только в одиннадцать и в шестнадцать. И только в столовой. Тому, что ме-

бель в столовой не пластмассовая , а добротная, деревянная. Тому, как меня представляли всем.

— Интересно, а как это было у вас?

— Меня представляла моя начальница, менеджер по персоналу компании. Она провела меня и еще одного новичка по всем кабинетам. Если кого-то не было на месте, мы возвращались туда позже и знакомились. Интересно, что эта процедура знакомства сохраняется не только для новых работников московского офиса, но и для иногородних представителей компании.

— И не жалко им на это времени! Я думаю, что ваш страх постепенно прошел?

— Естественно. В конце дня к нам кабинет пришел финансовый директор — наш руководитель. Он специально пришел побеседовать со мной.

— Так, формальная встреча? — просто у немцев так положено, подумал я.

— Да нет! Не просто заглянул — как дела. Он подробно расспрашивал меня о моих впечатлениях, первых вопросах и возникших трудностях.

И последняя, самая яркая деталь из моих впечатлений о первом дне. Вечером начался дождь. Я была без зонта. Стала переживать. Но меня быстро остановили. Что ты переживаешь? В углу стоит зонтик, возьми. Оказывается, еще одно правило нашей компании: если ты забыл свой зонтик, ты берешь дежурный зонт, он есть в каждой комнате. Только не забудь вернуть утром. Вот и все.

— Фантастика! — интересно, забота о ближнем и предусмотрительность — врожденные черты, или этому можно научить? — А как вы начали осваивать профессию?

— Вообще-то интересно и здорово. Хорошо, что вначале задания были легкие. Трудность повышалась постепенно.

— Сейчас тоже есть какие-то трудности?

— Трудности меняются — программа Access, работа с базами данных была для меня не знакома — на поиск человека уходил целый час. Сейчас на это у меня уходит одна минута. Другая слож-

ность — это то, что пока никого не знаешь — но в отделе по работе с персоналом больше возможностей узнать о людях — готовишься, расспрашиваешь и идешь на первую встречу подготовленным.

— А как идет освоение работы по подбору кадров?

Тут Лена оживилась, глаза заблестели. Видно, что работа с людьми ей больше по душе.

— Надо было принять нового работника на склад. Я же ничего не знаю о складской работе. Пошла на склад к кладовщику и начала выспрашивать, что за работа, какой им работник нужен. Потом, уже со знанием дела, я более уверенно беседовала с кандидатами на должность.

Вы когда-нибудь задумывались о том, что возможность провести собеседование с сотрудниками почти любого уровня существует только на двух должностных позициях: у руководителя и менеджера по персоналу? Иными словами, вы можете получить столько информации, сколько сможете усвоить и переработать.

Например, в случае с Еленой, можно было расширить рамки беседы и узнать не только, что у кладовщика за работа, каковы функции и условия деятельности, но и каким должен быть идеальный работник (тут он, скорее всего, рассказал бы про себя).

Если после этого его спросить: "А как вы представляете самого неподходящего, или даже вредного для склада работника?", вы сможете узнать много интересного о врагах этого человека, с кем у него конфликты, о качествах, которые он не приемлет, о недостатках, которые он не прощает.

В результате, у вас в руках — подробнейшая характеристика человека, но он об этом даже не подозревает! В этом еще одна прелесть, секрет и тонкость работы менеджера по персоналу — знать все и не показывать вида, что вам многое известно.

Если можешь, будь умнее
других, но не показывай этого.

Ф.С.Честерфильд

Современный менеджер по персоналу — “мен-по-пер”, как в шутку называют эту должность в профессиональной среде, имеет для этого больше возможностей, чем специалисты в других областях деятельности.

— Лена, чтобы получить эту информацию о складской работе, вам пришлось проявить определенную активность. Наверное, можно было обойтись и без этого — для профессиональных бесед в компании есть специалисты?

— Конечно! Но этим способом не получишь собственных знаний, не добьешься необходимой уверенности в себе, дольше будешь осваиваться в новой организации.

Каждый из нас — сын своих дел.

Сервантес

Да, Сервантес прав. Только делая что-либо, мы можем уверенно говорить: “Я — личность”. Поэтому, только действуя, активно включаясь в жизнь компании, можно рассчитывать на личный успех.

— Вы знаете, — Лена поддержала эту тему, — в нашей компании — аттестация работников проводится один раз в три месяца. И один из критериев оценки — креативность. В этот критерий входят несколько оцениваемых характеристик, и первый среди них — инициативность работника, потом идет творчество и разработка новых идей для бизнеса.

— Мне кажется, что вы достаточно много узнали и раскрепостились во время обучения на курсах. Теперь легко можете найти разумные формы проявления активности. Энтузиазма у вас хватает!

Мой давний друг и теперешний шеф, заведующий кафедрой управления персоналом Тахир Юсупович Базаров, недавно заметил:

— Если человек осуществляет два процесса одновременно — адаптацию к должности и обучение специальности (например, на курсах повышения квалификации или во время ориентационной обучающей программы на фирме), то освоение профессии у него проходит в два-три раза эффективнее и быстрее. В этой ситуации у человека активизируются навыки познания, он становится более восприимчивым к новому, открывается способность к изменениям, он становится более открыт новому. Просто становится активнее.

Два процесса, идущие параллельно, повышают общую эффективность.

Парадокс Базарова

В России очень важна позиционная определенность человека: он — ученик, он воспринимающий — в этой позиции ему все понятно. Также он относится и к "изучению" новой должности или нового места работы. И ему, действительно, гораздо легче.

Для завершения, немножко лозунгов:

Смелее вводите на своих предприятиях обучающие программы параллельно с освоением новых продуктов, для вновь принятых работников, для изменения управленческой концепции!

Формируйте профессиональные команды!

Разрабатывайте миссию вашей организации!

И, прежде всего:

Создайте такую программу для себя. Одновременно с получением новой должности, как можно скорее идите учиться!

По специальности, на управленческие тренинги, на курсы по искусству работы с клиентами и деловому общению!

Мен-по-перы! Вверх по лестнице карьеры!

Из Призывов к 1 мая

Стать профессионалом

Профессионализм — есть главное качество интеллигентного человека
А.П.Чехов.

КРУТЫ ступени карьерной лестницы. И, пожалуй, одна из самых трудных — ступенька профессионального самоопределе-

ния. Очевидно, что трудно прирожденной балерине достичь высот в карьере пилота или аналитику, с удовольствием жонглирующему цифровыми потоками, стать генератором творческих идей в бизнесе. Это, наверное, труднее, чем слону развернуться в посудной лавке... У каждого свое предназначение, своя миссия на этой земле. И ее просто надо понять.

После того, как инженер Гидрометцентра СССР Владислав Андреевич Старков перешел в журналистику, его жизнь стала круто меняться. Всматриваясь в суматошную интеллектуальную жизнь редакции, в конце концов, он просто в нее влюбился. И понял, что это его епархия.

Сегодня он возглавляет издательский дом, выпускающий газету "Аргументы и факты". Она по-прежнему остается в книге рекордов Гиннеса как самая многотиражная газета в мире — тридцать три миллиона экземпляров.

Этот общительный, улыбающийся человек рассказывает:

— Интересно то, что я карьеру как таковую никогда не делал. Меня просто вынесло. Если человек для чего-то предназначен, то этому ни в коем случае нельзя сопротивляться. Если он начнет оказывать сопротивление и думать, что вот это ему лучше, вот эта профессия самая хорошая, самая денежная, самая занимательная, то в конце концов он и денег будет мало получать, и интерес у него будет не такой.

Я считаю, что всегда надо заниматься своим делом. У нас когда-то работал курьер — маленький такой, невзрачный. (Он потом спился: очень любил конфеты с ликером.) Но когда он нес какую-то бумажку, у него был такой важный вид, что все понимали: лучше профессии для него не существует. Он делал это так гордо. Все профессии хороши, если человек для них годится.

Когда ваш профессиональный путь выбран правильно, у вас все начинает получаться. И это тоже вам нравится. Поэтому вы начинаете стараться еще больше. Потом вас начинают хвалить за вашу работу. Что еще подстегивает вас в вашем стремле-

нии совершенствоваться. Затем вы учитесь, и открываете новые грани своей профессии. Жизнь все интереснее и разнообразнее.

Так вместе с нами растет наш профессионализм. Если все выбрано точно. И профессия, и самосовершенствование в качестве цели.

Потеря цели — это потеря связи с жизнью.

И.П.Павлов

Люди одержимые, увлеченные своей профессией всегда выглядят счастливыми. И это понятно. Не менее одной трети каждых суток, а значит, трети жизни они делают то, что им нравится делать больше всего на свете. И лучше всего получается. Еще восемь часов или одну треть суток они спят. Потому-то они и кажутся счастливыми. Так как они действительно счастливы.

А почему же столько несчастливых? Вы знаете ответ сами. Они заняты не своим делом.

Займитесь СВОИМ делом!

Банально? Да. Но, как говорил Ф.Ницше:

Дороже всего люди расплачиваются за то, что пренебрегают банальными истинами.

Ф.Ницше

Просто надо работать. Выберите себе любимое занятие, как это сделали я и мои друзья, о которых сможете узнать из этой книги, как делают это все люди успеха. Мы почувствуем, как можно стать профессионалом на примере развивающейся и перспективной профессии — менеджер по персоналу. Если очень огрубить его сферу деятельности — он должен искать, подбирать, обучать, оценивать и увольнять персонал.

Интересно, какими способами он может профессионализироваться?

Магия рекрутмента

Постигнуть совершенство дано только тем людям,
которые к нему стремятся с единой целью:
стать к нему ближе.

П.Я.Чаадаев

Я ЛЮБЛЮ, по московской привычке, чаевничать. Так как эта традиция не погибает в Москве и с приходом рыночной экономики, — значит, она в нашей крови, или в ментальности, как сейчас принято говорить. Я рано освободился после посещения

редакции журнала “Служба персонала”, и, со звонком, зашел к уже знакомой читателю Татьяне Костяевой “на чай”. Купил на Таганке кокосового печенья и зашел.

И, конечно, узнал массу интересного. Правда, до чая дело дошло только по окончании рабочего дня — как обычно, много посетителей.

Татьяна, завершив последние деловые переговоры, стала рассказывать.

— Сроки строительства ленинградской развязки на МКАД сократили на три месяца. Пришлось в срочном порядке набирать сто пятьдесят человек. А рынок труда изменился. Зарплата стала постоянной не только у нас, но и во многих других фирмах.

— Людей начинает интересовать не только ее постоянство, — заметил я, — но и ее размер.

— Строители уже в основном пристроены. Люди выбирают работу поближе к дому, интересуются условиями труда.

— То, о чем так долго говорили... — свершилось! На рынке начинают выживать профессионалы! — мой пафос показался мне уместным. Хотя, конечно, он в нашей жизни уместен только в речах политиков. — И что же тогда делает профессиональный менеджер по персоналу?

— Я работаю сразу с тремя агентствами по подбору. Это очень трудно. — Татьяна выдохнула воздух. — Но зато получается гораздо быстрее. Пока одно агентство раскручивается... А так, они сразу много кандидатов накатывают.

— Из большой кучи легче выбирать?

— Мне нравится, когда они быстро работают и предлагают то, что я заказывала. Тогда мы готовы платить за работу даже дороже.

— А что, не всегда присылают тех, кто вам нужен?

— Многие присылают кого попало. Лишь бы прислать. В надежде — вдруг повезет. От таких агентств — мгновенно отказываемся. Работаем с теми, кто лучше понял наши потребности, быстрее и качественнее направил к нам специалистов.

Чего вы не понимаете, то не принадлежит вам.

И.Гете

Трудно выбрать высококвалифицированное агентство. Как его распознать в этом многоголосии рекламы? Как не переплатить? Как найти подходящее под нашу контору и наш бюджет? Кому верить? По каким критериям оценивать их работу?

Елена Александровна Дорофеева, директор агентства "Галла-суперкадры" встретила меня в холле своего офиса в центре Москвы и пригласила в свой кабинет.

Мне рассказывали о ней, как об очень деловой и одновременно весьма обаятельной женщине. Вскоре я понял, в чем сила ее обаяния — она просто любит людей. Не клиентов или партнеров, а людей.

Нежного тона, кремовый брючный костюм не скрывал деловитости, огромной внутренней силы и энергии этой женщины. Она не стесняется поддерживать свои слова жестом. Вообще, она замечательный коммуникатор, общается легко и даже с блеском. Не подумайте, что я завидую. Просто всегда приятно беседовать с профессионалом.

— Елена Александровна, — начал я, — расскажите как так вышло, что в Москве, где еще пять-шесть лет назад слово "рекрутмент" считался научным иностранным словом, как по мановению волшебной палочки, появилось более двухсот агентств, занимающихся подбором персонала? Что за магией обладает этот рекрутмент?

— Почему магия? Потому, что никто в этом ничего не понимает. «Да мы сами знаем, кого нам подбирать!»

— И как всегда, попадают впросак! — поддакнул я. — Почему это происходит? Почему, несмотря на такой негативизм, подбор кадров по заказу набирает такую силу?

— Если брать истоки, то, конечно, это мода.

— Мода? — я чуть не подпрыгнул в кресле.

— В девяносто четвертом году один руководитель банка както говорит мне: «Я уже настолько богат, что могу заказывать персонал». То есть, модно это было...

— Другими словами, он не удовлетворял свою потребность в кадрах, а, наоборот, свои возможности использовал как бы напоказ.

— Это перевернутое сознание... «Этот банк платит за персонал. А почему я не могу себе этого позволить?»

— И, вероятно, те продвинутые российские специалисты, которые учились и работали на Западе, просто привыкли к рекрутменту?

— Они дали серьезный толчок российскому рекрутменту.

Кроме этого, иностранные, в основном американские, компании, которые начинали здесь бизнес, просто действовали в рамках своих традиций. У них этот рынок начинался очень давно, и они, в принципе, привыкли к обслуживанию. Понимаете? — Елена Александровна оценивающе взглянула на меня. — Их специалисты не занимаются такими вещами, как подбор персонала, поиски гостиниц, транспортные услуги...

— У них это не принято. Хотя, конечно, дорого.

— Денежный вопрос — это не самый важный. Хороший специалист окупает все затраты вообще в два месяца.

— В два месяца? — у меня сегодня будет масса открытий, подумал я.

Хотя заказчиков было много, — продолжила Елена Александровна, — в тот период был большой приток иностранных инвестиций, появлялись новые иностранные компании, шли преобразования, например, представительство АйБиЭм в Москве и российская компания АйБиЭм, представительство «Сони», и российская компания «Сони» и т.д., — большая потребность была именно в российском персонале.

Иностранцам надо было платить очень много. И, самое главное, эта загадочная русская душа, адаптация к русскому рынку требовала русского человека на определенных позициях. Сначала это был уровень линейного руководителя, менеджерский со-

став. Потом стало понятно, что и на ключевые позиции нужны российские специалисты.

Но мода прошла. А в это время шел бурный рост коммерческих компаний. Как это было? Сидели в каком-то НИИ умные толковые ребята и впятером-вшестером эту компанию создавали.

По всем законам психологии и социологии — нельзя продолжать дело с тем, с кем ты начинаешь.

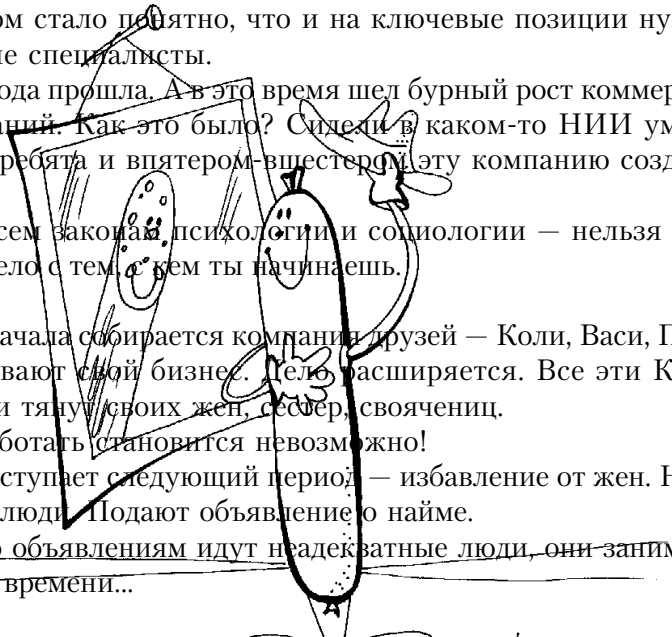
— ?

— Сначала собирается компания друзей — Коли, Васи, Пети, и закручивают свой бизнес. Дело расширяется. Все эти Коли, Васи, Пети тянут своих жен, сестер, свояченицы.

— Работать становится невозможно!

— Наступает следующий период — избавление от жен. Нужны новые люди. Подают объявление о найме.

— По объявлениям идут неадекватные люди, они занимают так много времени...



Каждая сосиска думает, что она колбаса!

Современная народная мудрость

— Поэтому и вступает в дело рекрутинг. Серьезные агентства могут подобрать двух-трех специалистов, но именно тех, что надо для данного места и подходящих конкретному руководителю.

Люди звонят: “Хотим заказать вам менеджера по продажам”. Им присылают сначала резюме на нескольких кандидатов, потом встречи и т.д.

— Так и появляются новые клиенты?

— Не только. — С некоторой гордостью добавила Елена Александровна. — Специалисты, прошедшие через наши теплые и нежные руки, продвигаются по служебной лестнице и, при появлении потребности в персонале, обращаются опять к нам.

— Что, наверное, очень приятно?

Она улыбнулась. Я продолжил.

— Мне кажется, вы одни из первых среди кадровых агентств вошли в Интернет. Это сейчас реальная помощь в подборе людей или опять мода?

— Вы знаете, что бы там ни было, за Интернетом будущее. Не могу сказать, что через него проходит очень большой поток кандидатов. Мы используем Интернет в ряду остальных средств поиска.

И все же, на первое место выходит прямой поиск специалистов.

— Русский хедхантинг? — оживился я.

— Рекрутмент это не так просто, — я опять почувствовал себя студентом, — мы пытаемся создать компанию по профессиональному уровню — западную. Но по знанию психологии русского начальника мы должны быть лучше.

Почему ушел главный бухгалтер? Какой начальник по характеру? Какой коллектив?

— Все надо учитывать...

— И решать! А как решать? Мы определяем сами — переманивать, искать по объявлениям или в базе данных.

— Мне кажется, когда у вас все получается, вы испытываете большое удовлетворение.

— А как же! Ведь дураку надо подобрать дурака, подлецу — подлеца, умному-толковому — такого же.

Если хочешь быть красивым — иди в гусары.
Козьма Прутков

Не существует заказчика, которому нельзя подобрать. Существует твое понятие заказчика. Если ты не увидел в заказчике чего-то хорошего, то не сможешь с ним работать и подобрать, то, что надо. Очень часто мы навязываем ему специалиста. Потом он благодарит.

— А, наоборот, бывает?

— Бывает — мы ошибаемся, — без тени смущения ответила Елена Александровна. — Например, не учли авторитаризма начальника. Ему нужен был послушный, покладистый.

Мы просимся приехать к нему, поговорить. И просим: "Покажите нам самого успешного в вашей компании, самого неуспешного". Но есть и другая сторона изучения фирмы, — все это должно делаться быстро. Хороший специалист не будет долго ждать. Он быстро найдет себе работу.

— Да, в вашем бизнесе банк данных надо перелопачивать каждые полтора-два месяца! А что у вас за клиенты?

— Мы работаем с очень крупными компаниями... Где большие деньги — там очень сложные специалисты. Они очень непростые люди. Ему нужны люди, на которых он может полностью положиться. Он уже один не справляется! А какие? Это понять — наша задача.

— Без изучения такого начальника — ничего не получится!

— Даже без изучения секретарши! — воскликнула Елена Александровна. — Как она выглядит, как говорит по телефону, сидит ли

у нее очередь, что у нее творится на столе. Это много говорит о том, что происходит в компании.

— Вы хотите сказать, — с напором спросил я, — что по внешнему облику офиса фирмы, вы можете составить определенное мнение о руководителе?

— Конечно! Это может быть полуподвал. Но, там чистота, там порядок, идеально вымуштрована секретарь. Такому начальнику требуется определенный тип работников.

Если же кругом все вот так, — она руками показала как, — значит он человек творческий. Ему нельзя подавать консерватора, педанта. Он там не выдержит. Такой начальник проходит мимо, кидает идею — ее надо мгновенно ловить и быстро идти развивать.

Есть брюзги, есть зануды, есть добряки с волчьими клыками, которые расположат тебя к себе, а потом ... Сколько людей — столько способов работы.

— А у вас есть любимые заказчики?

— Я не могу сказать: любимые или не любимые, — очень искренне сказала Елена Александровна. — Человек, который создал свой бизнес — для нас очень интересен. Он всегда неординарен. Но, наша-то задача — понять. Он иногда и сам не знает, чего хочет.

Вот заказчик звонит нашему консультанту, он постоянно с нами работает: “Ну вы знаете , кто нам нужен”. — Называет нам только должность — менеджер по закупкам, — “Остальное вы знаете”. Даже заявку не хочет оформлять.

— Да... Уметь надо найти контакт со всеми.

— Они к нам обращаются за консультацией. В данной ситуации — мы профессионалы. Должны уметь поговорить на любую тему. У нас работают и бухгалтеры, и экономисты, и инженеры, и менеджеры по маркетингу.

— Интересно, — спросил я с подвохом. — Как вы подбираете кадры для себя?

— Это почти невозможно рассказать, — она слегка задумалась. — Пока все в рекрутменте — результат личного опыта. Никакой науки нет.

Здесь могут работать только те, кто очень любит людей. Можно быть хорошим руководителем, пронырливым сейлзом (у нас же тоже продажи), но если не любишь людей — ничего не получится.

У меня, как у любого руководителя, есть четкие требования: высшее образование, по крайней мере, первое — гуманитарное, чтобы была хорошо поставлена речь, возраст, язык, "продвинутые" пользователи компьютера. Остальное — моя внутренняя интуиция. Но мне нужны люди талантливые, лохматые, по моему характеру — мне причесанные люди не нужны.

— С ними труднее, они люди непростые, очень мнительные, ранимые.

— Но с другой стороны, от них и отдача другая. У нас сейчас шестнадцать человек, самый маленький стаж работы у нас — полтора года. И они погрязли здесь, все у них получается, всем им это безумно нравится. Конечно, одинаково необходимы и терпение, и умение слушать, и умение говорить.

Талант — от Бога, реализация таланта — от человека.
И.Н. Шевелев

— Я уже понял, — решил пошутить я, заметив в офисе некую предпраздничную суету, — вы специально дни рождения устраиваете. По семь раз в месяц.

— Оно вот так по жизни получилось... — опять улыбнулась Елена Александровна. — Я по гороскопу не подбираю. Но у нас семь "раков". Вот и празднуем весь июль.

— Естественно, у всех хороший английский?

— Мы разговариваем на четырех языках — английский, немецкий, французский, испанский, и у всех — очень хороший русский.

— А были какие-нибудь курьезы с русским?

— Да, была очень смешная история. Позвонил мне как-то новый заказчик: "Мне чисто мужик нужен, чисто главный бухгалтер." — Я чуть ли не прыскаю в трубку, сдерживая смех. Но

ведь клиент же! Послали к нему нашего консультанта, женщину. Сначала даже немного боялись ее одну отправлять. Потом оказалось — очень обаятельный директор. Чудесный, милейший человек — теперь наш постоянный заказчик.

— Да, весело. А ведь можно было поддаться настроению, бросить трубку... И нет заказчика!

Вот таков рекрутмент с точки зрения профессионала. Не простое дело — подобрать себе кадры. Трудно выбрать и толковое агентство. Мне кажется, здесь есть о чем поразмышлять менеджеру по работе с персоналом. И все-таки, наступает время, когда мастерство начинает набирать цену!

Как им отказывать в приеме на работу?

ВОПРОС об отказе в приеме на работу не праздный. И не только при первом впечатлении, когда приходится отказывать претендентам по очевидным признакам, но и кандидатам, не прошедшим по конкурсу, не устроившим фирму по каким-либо параметрам.

Почему же это так важно? Существуют разные взгляды на эту проблему. Начиная от "Нет никаких проблем — вы нам не подходите и точка" до "Я вообще не могу никому отказать!" Но, прежде чем начать разбираться в этом, я поведаю об одном разговоре с моей приятельницей в период ее очередного трудоустройства.

Диана, стройная и уверенная в себе молодая женщина, как она пишет о себе в мини-резюме с "приятной европейской внешностью", пришла ко мне посоветоваться о дальнейших шагах в трудоустройстве на интересующую ее должность.

Мне показалось, что я могу с ней поговорить и о таком щекотливом деле, как отказы в приеме на работу.

— Диана! Почему так важно задумываться о форме отказа? Казалось бы, человек уходит, к чему разводить сантименты. Хотя, с другой стороны, зачем их обижать, зачем оставлять о себе плохое впечатление?

— Я считаю, что здесь наиболее важны два фактора. Первый — чисто человеческий. Для меня, например важно, чтобы человек, вне зависимости от того по какому поводу мы с ним встречались, не поминал меня плохим словом. Чем больше людей говорят обо мне хорошее, тем лучше я буду себя чувствовать. — Диана широко улыбнулась. — Я люблю с людьми всегда расставаться по-хорошему.

Нет ничего легче, как полюбить тех, кого любишь; но надо немножечко любить и тех, кого не любишь.

— Правильно. А какой, по-вашему мнению, второй фактор?

— Профессиональный. Умение отказать человеку характеризует меня как менеджера по персоналу. Если я хорошо умею проводить собеседования по приему на работу, оформлять трудовые книжки, то почему я должна плохо уметь отказывать... Это такая же сторона профессиональной деятельности кадровика, один из аспектов его работы.

— Да, к сожалению, это действительно один из неприятных, но обязательных моментов содержания кадрового менеджмента.

— Но это правильно, потому что неумелый отказ в приеме на работу может послужить поводом разных неприятностей, даже судебного процесса.

— Может пострадать и здоровье, а кто-то может потерять веру в себя. И это — самое страшное!

— Конечно! Сколько людей, столько и возможных реакций на стрессовую ситуацию. Для одного это может быть третье или пятое собеседование, а для кого-то — сто двадцать пятое. Для него это может быть последней каплей в чаше терпения.

— И чем выше профессионализм, тем квалифицированней отказы?

— Да, и человек не только будет хорошо думать о вас, он будет так же хорошо думать и о вашей организации.

— Еще вопрос. Я знаю, что у вас появился сейчас некоторый опыт в прохождении собеседований. И, наверняка, вы выслушали определенное количество отказов. Каковы они были по форме и по содержанию?

— Вы знаете, — Диана вздохнула с сожалением, — более трех четвертей отказов в приеме на работу были непрофессиональны.

— Это, конечно, очень неприятно. Как-то унизительно...

— Не совсем так. — Диана немного приподняла подбородок. — Я-то знаю, чего я стою. У меня не заниженная самооценка. Тем

не менее, один из отказов ударил по моему самолюбию. Если остальные я восприняла стоически, то этот оставил неприятный осадок.

— И все-таки четверть — если можно так об этом сказать — удачны?

— Они были сделаны в нормальной форме. Они не ущемляли ни моих профессиональных качеств, ни моего самолюбия.

— А был ли такой отказ, к которому у вас нет претензий?

— Однажды мне отказали так профессионально, что я фактически и не расстроилась. Я даже помню почти все слова этого замечательного человека:

"Диана! К моему глубокому сожалению, — в голосе менеджера по подбору звучала неподдельная искренность, — в конкурсе среди двух кандидатов предпочтение было отдано другому человеку.

Мы обязательно пригласим вас, как только появится новая вакансия. Спасибо, что вы откликнулись на нашу просьбу. Я очень рада знакомству."

— А как вы бы отнеслись к такой форме отказа: "Вынуждена вас огорчить, но вы не прошли по конкурсу?"

— Меня действительно огорчила бы такая фраза, мне и так плохо. Может быть, это и экономит время кадровика, но человек нуждается в хотя бы коротком, но участливом разговоре.

— Вы считаете, что разговор такой нужен? Не просто дежурная фраза: "Вы нам не подходите", — и кладется трубка.

— Обратную связь в любом случае получить нужно. И, главное, в таком случае у кандидата не остается ни малейшей обиды, ни малейшего желания выяснять что-либо еще.

— Кто-то может действительно сильно огорчиться, и тогда придется снимать захлестнувшую его обиду, которая, кстати, может выплеснуться и на вас...

Мне очень нравится, как сообщает об отказе Рустам Барноходжаев, весьма респектабельный представитель по СНГ крупной международной ассоциации специалистов по поиску и найму выс-

шего персонала и руководителей предприятий “Пренг и компания”:

— По всем показателям — вы самый лучший, вы произвели очень благоприятное впечатление. К сожалению, заказчик выбрал кандидата со стажем на два года больше.

Скажите, а как вы отнесетесь к тому, если мы снова к вам обратимся, когда получим очередной заказ?

Просто и изящно, не правда ли?

Всегда надо пытаться смягчить удар по самолюбию человека. Для этого надо начать и закончить разговор позитивно, обнадеживающе, подчеркнуть достоинства и успехи кандидата, пожелать удачи.

Почему, — пишет Сильвия Криворучко, — психологи не рекомендуют начинать с заполнения анкеты? Потому, что ни одна анкета на может заменить живое общение, как бы она ни была тщательна и строга по своей форме и содержанию, потому что в ней отсутствует элемент — эмоциональные реакции человека и, наконец, по ней невозможно судить о здравых и патологических суждениях человека, странностях в высказываниях, поведении и пр. Другими словами, она не дает возможности судить о его психическом здоровье.

Всегда надо для себя сравнивать, что лучше — дать анкету и, тем самым, надежду или (если уверен в своем решении) — отказать сразу.

Высоко поднял, да низко опустил.

Народная мудрость

Зачем обнадеживать человека, предлагая заполнить анкету, а потом отказать в приеме на работу, если мы можем корректно обойти непредвиденные ситуации? Сложно предсказать реакцию на отрицательный ответ после того, как человек, в связи с тем, что он уже заполнил анкету, начал отказываться от других мест.

Иногда мы знаем заранее, с первого взгляда на человека, что в нашей фирме ему будет сложно работать, или он не впишется в наш коллектив, или, в силу каких-то своих специфических качеств он просто не соответствует требованиям вакантной должности. Часто это даже не поддается логическому объяснению.

Чем более опытен менеджер по персоналу, тем чаще доверяет он своей интуиции. Но менее зрелым кадровикам можно посоветовать в начале своего пути тратить специальное время на развитие интуиции — соотносить свои первые впечатления с данными анкет, результатами психологической диагностики, с реальной практикой приема сотрудников и их приживаемостью, карьерным ростом в вашей организации.

С приобретением такого профессионального опыта вам с каждым разом будет легче отказывать в приеме на работу людям, которые, по-вашему мнению, не подходят для данной должности или корпоративной культуре компании. При этом вы должны быть убеждены, что таким отказом делаете для человека доброе дело, уберегаете его от дальнейших, более серьезных стрессов.

Для вас ясно, что кандидат и его предполагаемый начальник — несовместимы, либо, что люди с таким характером не уживаются в вашем коллективе, либо еще какие-то ограничения. Все это может грозить претенденту на должность грядущим увольнением. Вы страхуете его от такого будущего.

Профессиональные менеджеры умеют отказывать так, что воодушевленный беседой, человек вылетает из отдела по работе с персоналом как на крыльях. Как у них это получается?

Они представляют эту неприятную для кандидата ситуацию как некий новый шанс найти для себя что-то лучшее. Они своим профессиональным взглядом видят в этом человеке что-то, что было скрыто от него самого и убедительно говорят ему об этом. Серьезные люди будут вам благодарны, если вы расскажете им, как избежать ошибок при последующих собеседованиях.

Один из переводов слова “кризис” с китайского — это “шанс”. Дайте понять это кандидату, которому вы отказываете.

Если ты на пути не встретил препятствий, значит ты не состоялся. Купи их за большие деньги.

Японская народная мудрость

Наш народ, к сожалению, чаще живем по пословице: “Пришла беда — отворяй ворота”, хотя лучше бы использовать: “Не было бы счастья, да несчастье помогло”. Но есть в этих словах какой-то сильный налет случайности, которого нет в японской народной мудрости.

Итак, как же отказывать в приеме на работу, если мы не хотим навредить имиджу нашей компании, не хотим унизить или обидеть самого кандидата, просто не желаем упасть в своих собственных глазах, выполняя такую работу?

Начать лучше с характеристики лучших сторон претендента, отметив их очень коротко: “Мне было приятно познакомиться с вами. Мне понравилась ваша напористость и смелость (или умение ориентироваться в сложных профессиональных проблемах и гибкость), ваши прекрасные деловые и личные качества”.

Показать объективную и вескую причину отказа причину: Для занятия данной должности обязателен иностранный язык”.

Не просто: “ваш опыт недостаточен”, а “данная вакансия предполагает стаж по этой специальности не менее трех лет”.

Иногда можно отказывать за что-то другое. Бывает так, что абсолютно все хорошо, но пьет. Всегда можно найти и менее обидный повод для отказа человеку, который вам не подходит.

Лариса Симагина, менеджер по персоналу промышленно-строительной компании “Импульс-М”, психолог не только по образованию, но и по жизни, начинает с вопросов.

— Если мне уже по телефону становится ясно, что по каким-то параметрам этот человек нас не устраивает, я начинаю выпытывать у него более подробную информацию.

— Каким образом? — заинтересованно спросил я

— Например, он живет в Московской области. — Лариса решила поделиться своими секретами. — Я уточняю, где именно и говорю потом: “Это очень далеко. Вам придется ездить через всю Москву”. Или спрашиваю: “А на какую зарплату вы рассчитываете?”, и потом предлагаю в 2-3 раза меньшую — у нас, естественно, существует вилка.

— И человек отказывается сам, не ощущая неприязни и не испытав чувства отторжения.

— Да, никто не отмечал его недостатков, не обижал. Он сам принял решение, что эта работа — не для меня.

— Может быть, это самая лучшая форма отказа — когда человек об этом даже не догадывается. Просто решил — эта фирма — не для меня.

Если человек ждет вашего решения, не отвечайте сухо: “Вы нам не подходите”, а укажите, что его шансы были на успех были высоки, что он был в числе нескольких финалистов, отобранных из двух десятков (или сотен) претендентов.

Пожелайте этому кандидату успехов в поисках работы. Проститесь красиво. Однако, если человек вам явно не понравился, не обнадеживайте его возможным сотрудничеством в дальнейшем, не говорите о внесении в списки резерва (и не вносите его туда). Просто вежливо распрощайтесь.

Почему репетитор приходит к вам домой?
(внутрифирменное обучение персонала)

Когда я пришел на второе занятие по управленческому тренингу в компанию “Импульс-М”, то Татьяна Костяева, остановила меня буквально в дверях:

— На следующий же день после ваших занятий, наш президент собрал внеочередное совещание!

— И о чем же было собрание? — я был несколько ошарашен таким натиском.

— Продолжалось обсуждение тех вопросов, — начала объяснять Татьяна, — которые были затронуты на занятиях. У нашего шефа буквально открылись глаза на своих сотрудников, людей, которых он знает много лет.

— На что же, прежде всего, он обратил свое внимание?

— Президент был очень удивлен тем, что так по-разному высший управленческий персонал его компании понимает существующие в этой области проблемы. Для него было очень важно узнать, что у руководителей есть проблемы в деловом общении, в управлении временем, в умении давать поручения и доводить дело до конца.

Разумеется, качественное обучение, нацеленное на внутренние проблемы будоражит жизнь любой компании, формирует новый взгляд на существующий порядок вещей, ощутимо изменяет старые управленческие установки. Кроме этого, в процессе обучения руководители начинают расти над собой и точнее ощущать собственную значимость, и, в результате, уверенность в себе. Все это повышает **эффективность деятельности фирмы**.

Знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять.
О.Конт

С чем связано повышенное внимание к корпоративному обучению? Почему затраты прогрессивно развивающихся компаний на обучение стоят на втором месте после затрат на оплату труда? Как объяснить, что в ведущих фирмах мира до 10 % рабочего времени отводится на повышение профессионального уровня работников?

Обостренный интерес отечественных и международных структур бизнеса к обучению внутри фирмы связано с тем, что в условиях конкуренции некомпетентные работники приносят организации прямые убытки, а набрать людей, знающих то, что требуется, — почти невозможно. Обучить своих сотрудников "на стороне" — слишком большие временные и финансовые затраты, да и как выбрать то, что надо? Кроме этого, материал на такого рода курсах дается усредненно, в расчете на тех, кто придет по объявлению. Иногда не учитывается даже уровень образования, и в одной аудитории оказываются вчерашние школьники и кандидаты наук. Как вам это понравится?

Если же мы учим внутри своей фирмы, то можно сочетать решение задач организации с приобретением новых знаний, а также систематизировать знания, уже имеющиеся у управленческого персонала, исправить недостатки в учебной обстановке, без начальственного окрика.

Во время занятий доводятся до автоматизма навыки работы в нестандартных и кризисных ситуациях, анализируются типичные ошибки. Слушатели без боязни отрабатывают свое профессиональное поведение, не опасаясь "плюх" и "проколов", которые дорого могли бы стоить организации в реальной жизни.

Вам нравится название фирмы "Среди цветов"? Мне — очень! Как я и предполагал, люди которые в ней работают, красивы и почти все обожают цветы в самых разных их видах. Магазины и кабинеты в этой фирме очень ярки!

Я провел много часов в одном из таких помещений. Это был рабочий кабинет вице-президента фирмы по работе с персоналом Галины Васильевны Муратовой. Строгая деловая женщина, она рассказывала, что по мере увеличения стажа работы в этой фирме, узнавая все больше и больше о цветах, любовь к цветам, как и у многих в этой компании, расширялась и крепла. Она стала разбираться в премудростях садовничества и паркового дизайна, узнала огромное количество новых названий и сортов. Мне показалось, она очень довольна тем, связала судьбу с этой компанией.

— Как я понял, вы обучились премудростям цветоводства, уже работая в этой фирме?

— Конечно, я всегда любила цветы, — Галина Васильевна, обвела рукой свой кабинет, который был элегантно украшен комнатными растениями, — это все моих рук дело. Но, на этой работе я научилась таким тонкостям, стала просто специалистом.

— Значит внутрифирменное обучение достаточно эффективно? — ехидно спросил я.

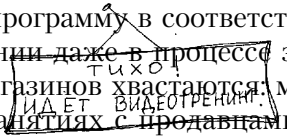
Галина Васильевна засмеялась, откинув набежавшие на глаза волосы.

— Вы и так знаете, что я ярый сторонник такого обучения. Благодаря моим усилиям прошел ваш тренинг "Искусство работы с клиентом". Когда сезон закончится, мы обязательно продолжим наши занятия.

— Так вы считаете, обучение дало какие-то результаты?

— Что за вопрос? Программа была специально **доработана под нашу организацию**, при этом были учтены все запросы руководителей и обучающихся сотрудников. Мы могли расширять

или сокращать, дополнять программу в соответствии с интересами и потребностями компании даже в процессе занятий.



И теперь директора магазинов хвастаются: мы теперь стали "профессорами" на своих занятиях с продавцами и нашими заместителями.

— Они начали проводить учебу со своими сотрудниками? И без указания свыше? Вот это здорово! — мне не удалось скрыть своего удивления.

Хотя, я всегда завершаю свои занятия темами по методике обучения подчиненных, такой взрывной эффект был для меня неожиданным. Ведь с момента окончания последнего занятия не прошло еще и месяца.

— Они не только начали учить своих подопечных, — Галина Васильевна явно была довольна результатами прошедшей учебы, хотя, она — опытный кадровик, и всегда осторожна в своих оценках. — Они стали себя по другому вести с клиентами. Лучше понимают и оценивают покупателя, перестали бояться возражений клиента и навязывать товар. Совершенствуют свое искусство торговать.

Разве этому можно научить? Можно! Если **использовать современные методы обучения**, давая управленческие навыки. Весь мир учится сейчас играя, интересуясь самим процессом приобретения знаний — ведь только так знания усваиваются! И учить этому должны профессионалы — те кто умеет это делать, имеет практический опыт в управлении, в торговле, в консультировании, в разработке методик для внутрифирменного обучения.

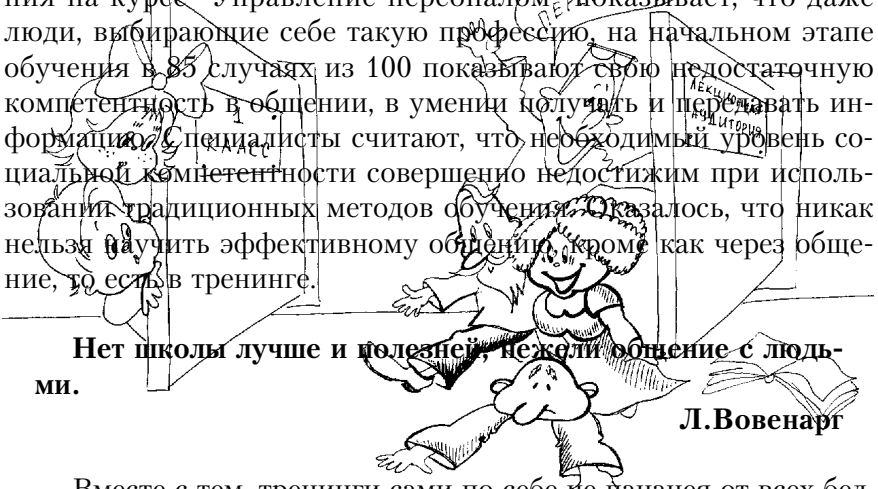
Теперь никто уже не будет тратить своего времени на прослушивание скучной лекции, тем более оплачивать такую лекцию из средств компании. Занятия, не приносящие достаточно быстрых практических результатов, также бесполезны в современных условиях. Гораздо полезнее регулярное, мотивирующее на эффективную работу обучение. раскрепощающие творческий потенциал работников игры и тренинги. Прогрессивные лидеры расширяют свои возможности путем внедрения в сознание сотрудников философии и стратегии фирмы активными методами, заряжающими не на один

день, а включающими процесс развития сотрудников и компании в целом.

Лучший способ для решения этих задач — **проведение внутрифирменных тренингов.** Тренинг — не новая модная игрушка. Это испытанное средство борьбы с двумя реальными проблемами. По компетентному мнению генерального директора Института тренинга (С.-Петербург) Н.Хрящевой, во-первых, с его помощью стал разрешаться парадокс века. Научно-технический прогресс так ускорил старение конкретных знаний, что для человечества актуальным стало обучение в течение всей жизни. Но при этом оказалось, что люди, имеющие определенное образование, вместе с ним приобретают и так называемый "**информационный фильтр**", или сложившиеся у человека стереотипы отношения к окружающему, своя картина мира. И поэтому, когда мы имеем дело со взрослыми людьми, которых надо чему-то научить, сложность заключается в том, что при традиционных методах

обучения (чтение литературы, лекции, семинары) они склонны принимать лишь ту информацию, которая соответствует их картине мира. Это — естественная психологическая защита. В такой ситуации тренинг оказался очень кстати, потому что он позволяет не навязывать взрослым людям какое-то знание извне, а сделать их субъектами получения таких знаний. Люди вовлекаются в специально разработанные действия, совершая которые они нарабатывают необходимый опыт.

Во-вторых, тренинг оказался незаменим там, где интересы бизнеса потребовали быстренько повысить социальную компетентность персонала, то есть **научить человека эффективно общаться**. А в бизнесе это умение необходимо всем: тем кто работает с клиентами или ведет переговоры с партнерами, тем, кто управляет бизнесом — ведь управление проходит через подчиненный им персонал. И даже тем, кто работает не с людьми, а с техникой, с цифрами и т.д. — потому что они все равно действуют в команде с другими сотрудниками. Ясно, насколько это необходимо, например, менеджерам по персоналу. Но наш опыт обучения на курсе "Управление персоналом" показывает, что даже люди, выбирающие себе такую профессию, на начальном этапе обучения в 85 случаях из 100 показывают свою недостаточную компетентность в общении, в умении получать и передавать информацию. Специалисты считают, что необходимый уровень социальной компетентности совершенно недостижим при использовании традиционных методов обучения. Оказалось, что никак нельзя научить эффективному общению, кроме как через общение, то есть в тренинге.



Нет школы лучше и полезней, нежели общение с людьми.

Л.Вовенарг

Вместе с тем, тренинги сами по себе не панацея от всех бед.

Иногда на тренингах, — пишет Петр Юдин в газете "Капитал", — работникам преподают не просто азы необходимых профессиональных знаний, а прописные истины, которые устроите-

ли выдают за свои оригинальные идеи. На таких “горе-тренингах” можно узнать о том, что “во время деловых переговоров нельзя ковырять в носу” или что “каждый профессионал должен следить за своим здоровьем: вовремя ложиться спать, а с утра делать зарядку”. И все это может стоить от 100 до 1000 долларов в день для каждого участника.

Эксперты считают, что, несмотря на то что многие профессиональные тренинги были разработанны на Западе, далеко не всегда бывает полезно нанимать зарубежного консультанта и использовать импортные методики.

“Этим особенно грешат многие западные фирмы, где экспатрианты проводят свою политику, — рассказывает Андрей Воронков, руководитель агентства по подготовке персонала MTI. — Я считаю, что учить российских предпринимателей как действовать на российском рынке, могут только российские специалисты. Западные консультанты просто не представляют себе всех наших реалий, да к тому же еще очень часто говорят через переводчика, что вообще не может восприниматься серьезно и зачастую вызывает улыбку на устах”.

Далеко не все, чему учат западные консультанты, приживается в российском бизнесе. Известный специалист в области организации тренингов Виталий Булавин, директор школы менеджеров “Арсенал” вспоминает в интервью корреспонденту газеты “Капитал”:

— Я ни разу не встречал среди российских предпринимателей людей, которые, пройдя обучение по курсу планирования времени с помощью системы органайзеров, остались этим довольны. Это здорово в Германии, Англии, а у нас это не работает.

В России все по-другому. И управление временем в нашей деловой среде происходит иначе, и совсем не так необходимо работать с подчиненными, чтобы они выполняли порученное, и самые лучшие торговые приемы не действуют на нашего покупателя без переосмысления, без привязки к российским реалиям. Западный опыт очень хорош, но он должен быть переработан и положен на нашу почву.

Повсюду в мире сейчас внедряется концепция **“Обучение через всю жизнь”.** Внедрять эту концепцию в жизнь — дело менеджера по персоналу, кадровика. Естественно, чтобы быть на уровне новых требований жизни, кадровик должен постоянно расти, как говорится, “от колыбели до могилы”. И теперь, не только постоянно следя за изменениями в трудовом законодательстве, бывая на специализированных курсах повышения квалификации.

Сегодня надо меняться самому, овладевая новыми знаниями, навыками в области организационного проектирования, практической психологии, реальных коммуникаций и методики обучения взрослых. А это означает, что кроме официальной учебы,

надо учиться путем выполнения проектной или исследовательской работы, выполняя некоторые дела дома, размышляя над опытом, записывая свои впечатления об этом, запуская процессы корпоративного обучения.

Менеджер по персоналу крупной торговой компании, Ольга, просившая не называть своей фамилии, не так давно закончила четырехмесячные курсы по управлению персоналом, и уже хочет продолжить свое образование на нашем годовом курсе.

— Учиться надо постоянно, без этого засыхаешь мгновенно. — Ольга недавно пробила управленческий тренинг для руководителей и начальников отделов фирмы и, как мне кажется, очень гордится этим. — У нас на фирме все намерены продолжать обучение.

— Значит, народ был доволен?

— Безусловно! Занятия проходили **в активной форме.** Их участникам понравились разбор практических ситуаций, деловые и, особенно, ролевые игры, которые позволяли им расслабиться и отдохнуть, отключиться от клубка текущих производственных проблем. Там охрана, тут недопоставка товара, здесь неплатежи магазинов. А на занятиях... "Миссия организации", "Интуиция в управленческом решении", "Общение без слов"...

— Ольга! Отдых, расслабление... На занятиях! Даже обидно.

— Наоборот! Это очень здорово! В расслабленном состоянии человек становится открыт для новой информации. Лучше понимает, не противится новому. Люди подходили и говорили о несомненной пользе таких занятий.

— Я помню, поначалу кто-то из руководителей компании сомневался в необходимости таких занятий.

— Опасения исчезли на первом же занятии. А когда они посмотрели на себя, участвуя в видеотренинге, сомнения полностью улетучились. Им понравилось, что все сотрудники полностью вовлекаются в процесс обучения, усваивают новые понятия, приобретают полезные навыки и даже применяют их на практике.

— А людей не очень шокировало то, что занятия проводились в столовой?

— У нас нет специально приспособленного помещения, да оно и не требовалось, не так ли? Так как все в конце дня собираются в офис, это было очень удобно. И вообще все происходит **в знакомой и привычной обстановке**. Есть, конечно, и специфические трудности — оперативные дела иногда отвлекают кого-то из руководителей, не все могут сразу настроиться на учебу. А что касается стен, столов и стульев, так они исчезали в начале занятия в пучине новизны, игры, групповой работы.

— Вы знаете, считается, что такое обучение укрепляет "дух организации". У вас это еще не стало заметно?

— Сразу же. В течение одного занятия, нескольких часов. — Ольга многозначительно на меня взглянула. — Один из руководителей отделов буквально открыл для себя, что о проблемах,

которые он считал своей кровной болью, так же напряженно думает большинство из руководящего костяка компании. И тоже болеют за это. Ведь как это бывает важно понять: **ты не один**. Ты в команде.

В результате корпоративного обучения, кроме профессионального роста работников появляется возможность сохранить уже сложившуюся команду, так как у нас всегда ценится специалист, выросший в одной организации. Можно, кончено, послать человека на продолжительные курсы “на стороне”. Но по окончании этих курсов и получении сертификата, у него появляется выбор из двух вариантов поведения. Угадайте, каких? Правильно! Один из них, это вернуться с новыми знаниями и сертификатом в компанию, которая оплатила обучение. А второй?

Когда обучение проходит в фирме, повышается взаимная информированность работников о деятельности, отношениях, нерешенных проблемах организации. Возрастают многие показатели работы, усиливается мотивация, повышается производительность труда, персонал вовлекается в процесс управления, повышается преданность компании.

Ну, что? Учиться, учиться и еще раз учиться?

Тренинг — это модно или полезно?

Без наук как без рук.
Народная мудрость

Но практика пока, к сожалению, такова, что люди часто сопротивляются всякому повышению квалификации и делают это по самым разным причинам. У одних сильны воспоминания об учебе как о чем-то ужасно скучном, отрывающем драгоценные минуты, почти бесполезном времяпрепровождении. Другие расценивают управленческий тренинг как своеобразную оценку их умений: мол, раз нам предлагают учиться, значит нас считают не-

эффективными менеджерами, и вообще, учеба нарушает привычный ритм жизни, редко обещая взамен что-то серьезное.

А вообще-то она нужна? Жизнь, говоря словами В. Высоцкого, — "она сама рассудит строго". Все расставит по местам. Рассортирует профессионалов и "чайников". Умных — в одну сторону, не очень умных в другую. Зачем весь сыр-бор?

В нынешние времена дешевой рабочей силы и разрастающейся очереди безработных многие руководители растущих компаний уверены, что простой перебор (прием — увольнение, прием новых работников — увольнение) в конечном итоге приведет к формированию в организации сильной и сплоченной команды.

Но приведет ли? Почему мы уверены, что при таком отношении к персоналу ("Мы никого не держим, незаменимых нет"), **от нас не уходят лучшие?** Разве их нельзя переманить? Конкуренция-то уже есть! И если бы только со "своими", российскими компаниями. На пятки уже наступают мировые монстры. Они просто сомнут непрофессиональные команды.

Если говорить о профессиональном развитии работников, то на него в мире расходуется от 2 до 10% фонда заработной платы. Это вроде немного? Но, например, для такой компании, как "Дженерал Моторс" это составляет сумму, превышающую миллиард американских долларов в год. Как вы думаете, это позволяет компании укрепить свою профессиональную команду?

Но может быть, профессиональное обучение не так **важно для маленькой фирмы**? Скорее всего, там оно еще более важно. Но подтолкнуть к обучению может только жизнь. И чаще других к мысли о необходимости профессиональной подготовки своих работников внутри компании приходят руководители, которые начинают ощущать **потребность в различного рода переменах** — структурных, освоении новых товаров и рынков.

По мере роста компании, их ощущения полного доверия к соратникам претерпевают большие изменения. Приходит все больше новых людей, а времени узнать их получше просто нет. И единственный способ сохранить прежний уровень доверия к под-

чиненным — это **стать уверенным в их профессиональной компетентности и сделать всех своими союзниками**. А как?

Есть испытанный способ. Во время обучения можно решить очень многие задачи. Кроме понятного повышения эффективности работы — роста объемов продаж, выпуска продукции, можно, к примеру, посмотреть на работников с новой, неожиданной стороны. В учебной обстановке **раскрываются их скрытые возможности** или, наоборот, кричащие о себе недостатки.

Хотя, конечно, не надо рассказывать сотрудникам, что в результате обучения будет проведена их оценка и аттестация. В этой ситуации им будет трудно проявить себя. Вы помните мультфильм о козленке, который умел считать до десяти? Там никто не хотел, чтобы его считали. Мы же должны посмотреть на работников в непринужденной обстановке, игровых ситуациях, практических упражнениях. В условиях, когда они раскрепощены. И нам столько откроется...

Оксана работает в компании всего два месяца. Но на занятиях она заметно выделилась из общей массы своей активностью, заинтересованным отношением к делу и каким-то особым чутьем и пониманием клиента.

— Я обратила на нее свое внимание только сегодня, во время занятий, — говорит мне Елена Павлова, менеджер по персоналу молодой, но набирающей силу мебельной компании "Грант Омега". Мы стараемся продвигать перспективных работников, поощряем активных и самостоятельных. И мое сегодняшнее участие в тренинге дало мне много новой информации.

— Конечно, — поддержал я, — обучение высвечивает такие **стороны характера, которые не были видны ни на собеседовании** при приеме на работу, ни в повседневной деятельности.

— Вероятно, — продолжила Елена, женщина целеустремленная, работающая спокойно, без суеты, знающая свое дело. Многие завидуют ее умению общаться с людьми, — теплая, непринужденная, **доброжелательная атмосфера занятий позволяет раскрыться** даже самым закрытым натурам.

— Да, люди — все разные. Вы, наверное, заметили, что Валя, поначалу такая зажатая и скованная, раскрылась в процессе обучения, как-то обновилась и, даже, сменила цвет волос.

— Я тоже обратила внимание, что многие работники — достаточно хорошо обучаемы. Они впитывают новую информацию как губка и даже пытаются применить это на практике.

— Естественно, — согласился я, — **полигон для тренировки — это их рабочее место**. Клиенты приходят к ним сами. Закрепляй свои новые навыки и умения.

— Еще очень важно, — заметила она, — что люди лучше узнали друг друга, в личных контактах и специальных упражнениях на сплочение начинает формироваться команда.

— Да, — кивнул я, — еще одна из целей такой учебы. Особенно необходимо это для новых работников. Они быстрее начинают ощущать **корпоративный дух** компании, включаются в общие процессы, быстрее становятся частью коллектива.

Очень много орлов, которые летают сами по себе, — нужно просто сделать стаю.

Семен Кукес

— Я обратила внимание, — Елена поудобнее устроилась в кресле, — что для опытных работников обучение приносит не меньшую пользу. Они начинают больше верить в свою силу, приобретают дополнительные стимулы к работе.

— Такие встречи всегда мотивируют людей. Каждый начинает по-новому ощущать свою значимость и место в общем рабочем процессе. Это стоит дороже всего.

Подготовка внутри компании всегда приносит много нового и полезного. Особенно, если она является частью общей полнокровной **системы работы с персоналом.**

Если мы учим, и, одновременно, меняем работников как перчатки — не заботясь о продвижении наиболее перспективных, мы потеряем их**. Обученный и успешный сотрудник должен сто-**

ить дороже. Иначе он уйдет к конкурентам. Это тоже показатель — значит его хорошо обучили и он готов теперь работать больше и за лучшие деньги. Но если мы этого не заметили, это наша проблема.

Или, например, если мы обучили торговому менеджменту и искусству продаж директоров наших магазинов и ждем, когда они начнут так же обучать своих продавцов — мы опять надеемся на манну небесную. А можно ли обучить руководителей проведению тренингов за пять-шесть занятий? А все ли могут это делать одинаково хорошо? Может быть, это тоже стоит поручить профессионалам? Хороший **преподаватель затрачивает на подготовку двухчасового занятия до двадцати часов**. Есть ли столько времени у руководителей? Здорово, если у кого-то из них все получится. Но это не система для всей фирмы.

Нужна система. После тренингов для продавцов — сразу необходимы занятия для менеджеров, после обучения высшего персонала управления следует начинать управленческие тренинги для среднего звена компании.

Так же **формируется команда**. Сначала в топ-менеджменте, потом укрепляются коллективы отделов, цехов, магазинов, только потом фирма начинает жить как единый организм. Конечно, если этим заниматься специально. Не всегда бывает достаточно совместных мероприятий по празднованию юбилеев.

Если честно, то вопросов, которые встают перед менеджером по персоналу по поводу внутрифирменной подготовки персонала, гораздо больше, чем ответов.

Как выбрать тренера-преподавателя? Как разработать конкретную программу обучения для всей компании? Как сделать обучение эффективным? Что такое ориентационная программа для новичков? А мотивационный тренинг? Как оценить результаты проведенной учебы? А как, действительно?

Проще всего посоветоваться со специалистами, консультантами по управлению, тренерами, имеющими опыт такой работы. Но, прежде всего, необходимо оценить потребность в обучении,

которая сформировалась в вашей компании. Если такой потребности пока нет, то перед менеджером по персоналу встает еще более важная и интересная задача — **сформировать интерес к учебе у руководителей высшего и среднего звена**, замотивировать сотрудников.

Им придется объяснить, что тренинг — это не обычная учеба в виде лекции, а серьезный труд над собой, несмотря на то, что проходит он в увлекательных игровых формах.

Идя на тренинг, надо быть готовым к тому, что кое-что в вашем "я" может быть изменено, и вы должны быть с этим согласны.

Тахир Базаров

Поэтому важно не просто "уговаривать учиться", а показать зависимость имеющихся проблем от системы работы с персоналом, от уровня профессионального развития работников и, естественно, от их управленческих умений и навыков. Связать возможности, которые предоставляют тренинги с дальнейшим повышением эффективности развития вашей организации. Потом сослаться на мировой опыт в непрерывном обучении работников процветающих компаний. И пусть руководство самостоятельно принимает решение о необходимости учебы. Конечно, положительное.

Геннадий Николаевич Матюхин, жизнерадостный здоровяк с густыми усами, технический директор промышленно-строительньной компании "Импульс-М", заметил мне во время случайной встречи:

— После учебы я больше стал доверять своим подчиненным. Стал давать больше ответственных поручений.

— Говорят, — отреагировал я, — что ответственности нельзя научиться по книге. Человек должен почувствовать ее своим нутром, как бы ощутив внутренний холодок при мысли о возможности невыполнения поручения. А как это у вас стало получаться?

— Немного меньше стал брать на себя, раньше все старался сделать сам.

— Работа у руководителя такая, делать дела чужими руками. Как только начинаешь делать самостоятельно, ты вроде уже и не руководитель.

Я вспомнил наш последний разговор с Сергеем Викторовичем Вершининым, крепким и жизнелюбивым президентом этой растущей компании.

— Ну как, — спросил я с улыбкой в голосе, — учеба перевернула жизнь компании? — Мой сарказм меня иногда сильно подводит.

— Да нет. Правда, теперь регулярно планирую свой день, меньше трачу времени на пустые беседы с подчиненными — использую ваши приемы.

Такое "нет" меня приятно порадовало. Даже, если бы в результате учебы руководителей сразу повысилась прибыль, вероятно, это связалось бы в сознании людей не с обучением, а с чем-либо еще.

Хитрые американцы долго пытались найти способы оценки эффективности проведенных занятий. Это заканчивалось выведением огромного количества формул, которые мало кто знал как применить. Пока они не додумались до следующего: если после учебы хотя бы один сотрудник придет к руководству с одной-единственной идеей, которую руководство примет — деньги не выброшены на ветер. Я думаю, что руководство не примет идею, которая принесет меньшую прибыль, чем затраты на это обучение. Что ж, попробуйте!

Кстати, как вам такой способ оценки персонала? И, в принципе, вы занимаетесь его оценкой и аттестацией?

Правильная аттестация персонала

Для того, чтобы увидеть и услышать работу в аудитории Елены Аксеновой — старшего преподавателя кафедры управления персоналом, мне “пришлось” поехать в Германию, куда она была приглашена с курсом лекций. В Москве побывать на ее занятиях, несмотря на то, что мы — коллеги по кафедре, было все время некогда. Я, да и не только я, считаем ее одним из лучших препода-

вателей России в области кадрового менеджмента. Вместе с тем она, конечно, и блестящий консультант, и замечательный человек.

С Леной я и решил обсудить некоторые проблемы, которые возникают у менеджеров по персоналу при подготовке и проведении аттестации сотрудников. Она как-то выступала по этому вопросу в Кадровом Клубе.

Кажется, аттестация многократно описана в литературе и нормативных актах. Почему же тогда так часто возникают вопросы у менеджеров по персоналу, да и у руководителей предприятий: а как провести ее у нас, в нашей фирме или компании? На что обратить внимание, что можно сделать с большим эффектом, каких результатов ждать?

— Мне поручили, как менеджеру по персоналу провести аттестацию. — Не очень традиционно вступил я в разговор. — С чего мне начать? Зачем она вообще нужна, эта аттестация, которая вносит в жизнь любой организации так много тревоги, нервов и стрессов?

Никакое дело нельзя хорошо сделать, если неизвестно, чего хотят достигнуть.

А.С.Макаренко

— Первое, о чем нам следует подумать, — начала Лена, — какова цель этого мероприятия, для чего мы проводим аттестацию. Цели аттестации зависят от направления деятельности организации, ее организационной культуры, корпоративных норм работы с персоналом.

— Ну, например?

— Рассмотрим типичную бюрократическую структуру — своеобразную пирамиду, которая характеризуется наличием очень жестких линейных связей, или общелинейным подчинением.

— Это обычная иерархия? Какая-нибудь городская управа или мэрия, министерство или служба занятости?

— Общелинейное подчинение означает, что во главе подразделения находится один руководитель, чьи указания сотрудникам имеют силу. Именно ему подчиненные предъявляют свои результаты, свои решения и так далее.

— И для чего этому руководителю аттестация?

— Одной из побочных целей аттестации, проводимой в жесткой бюрократической организации, может быть сокращение штатов, избавление от балласта в лице сотрудников, работа которых не удовлетворяет требованиям руководителя. Это так называемая мягкая форма сокращения персонала в условиях бюрократической структуры.

— Лена! Но мы же давно живем в рыночных условиях. Многие компании избегают излишней бюрократизации...

— Конечно! — поддержала меня Лена. — Существует и другой вид организационной культуры — предпринимательская, которая требует построения организации по такому типу, который соответствовал бы рынку и требованиям внешней ситуации.

— Вероятно, в такой культуре важно насколько качественно мы обслуживаем клиента?

— Да, но возникает вопрос о том, что такое качество. На этот счет может быть несколько толкований. Для одних качество — это долговечность и надежность вещи, и в этом смысле образцом может служить зажигалка «Зиппо». Другое дело, что через какое-то время нам просто надоедает пользоваться “вечной” зажигалкой и возникает желание приобрести что-то новое.

— Но клиенты-то — ой, какие разные!

— Да, и для других качество ассоциируется с остро модными вещами. Неважно, что через два месяца эта вещь просто развалится, зато эти два месяца я был “на острие”. Для того, чтобы структура могла работать эффективно в рыночной ситуации, нам надо использовать предпринимательский подход к созданию продукции исходить из того, что является качеством для нашего

клиента. Для кого-то качество — это сервис, для кого-то — быстрота, для кого-то — комплекс услуг.

Человекоуважение — превыше всего!

Ю.И.Бокань

— Понятно. Ориентация на требования рынка требует предпринимательской организационной культуры. Что же может являться целью аттестации в этой организационной культуре?

— В этом случае необходимо проводить анализ того, насколько человек на своем рабочем месте соответствует требованием рынка. Вводятся принципы оценки по результату.

— Ты что, считаешь, что нужна аттестация трейдеру, который при проведении операций с акциями принес своей компании максимальную прибыль?

— Ни в коем случае, — горячо возразила Лена, — и без того понятно, что он работает эффективно. Если вы придете к нему с целью бюрократической аттестации (а такое случается), то есть попытаетесь провести оценку, неадекватную организационной культуре данной компании, в лучшем случае столкнетесь с недоумением: “Я пришел сюда работать, а вы меня бумажки какие-то заставляете писать. Посмотрите мои отчеты по продажам, там есть все показатели”.

— Если я правильно понял, в условиях предпринимательской организационной культуры целью аттестации не может быть выяснение соответствия требованиям начальника?

— Конечно!

— Какова же цель в этом случае?

— Цель может быть только одна — выявление того, насколько сотрудник соответствует требованиям рынка.

— Понял. Продал больше всех — победитель капиталистического соревнования. Аттестацию прошел.

— Можно выделить еще такой вид, как органическая организационная культура, которая является традиционной в российских условиях.

— Это особенно интересно!

— Можно ли представить аттестацию, проводимую в рамках колхоза или в семье?

— Нет, естественно!

— Разумеется, это абсурд. По какому принципу вы будете проводить аттестацию обоих супругов? Но ведь, по сути дела, такая аттестация проводится в семейной жизни ежедневно. Мы хотим, чтобы супруг соответствовал нам по духу, хранил традиции семьи, чтобы в семье было взаимопонимание.

— Похоже, так.

— Именно с этой точки зрения проводится аттестация и на предприятиях с органической организационной культурой.

— И их цели?

— Целью аттестации на таком предприятии будет выяснение того, насколько тот или иной работник отвечает сложившимся традициям, "духу" предприятия. Если же кто-то из сотрудников начинает работает по принципам предпринимательской организационной культуры, то есть интенсифицировать свой труд, то как на него посмотрят другие сотрудники завода?

— Еще бы! Чужие здесь не ходят...

— Ответ очевиден: они быстро проведут ему "аттестацию" — так, что долго на этом месте он не задержится. Если он начнет исповедовать принципы бюрократической организационной культуры — результат будет тем же.

Варяги всегда с трудом приживались на наших предприятиях и в советские времена, и сегодня. В наших традициях — вырастание молодого работника вместе с организацией, с коллективом. С этим, кстати, связаны и трудности роста новых экономических структур. В них много "своих", знакомых, родственников, их знакомых, которые часто тормозят развитие фирмы. Как по-вашему, они порадуются человеку со стороны?

Разумеется, нет! Но взглянуть на свою компанию по-новому может помочь именно аттестация, подготовленная с учетом целей руководства, стадии развития и оргкультуры организации. И все-таки! В какую сторону должна толкать нас эта форма оценки работников? Можно с помощью аттестации решать задачи организационного развития?

Я спросил об этом Лену.

— Относительно недавно появился еще один тип организационной культуры — это партиципаторная культура.

— Партиципаторная? Ну и термины! — я повел плечами. — Чем же она характеризуется?

— Прежде всего, большим количеством профессионалов, причем сразу оговорюсь, что необходимо провести различие между профессионалами и специалистами. Что такое специалист? Человек, который хорошо владеет инструментом для вы-

полнения какой-либо работы. Если у специалиста нет инструмента для решения какой-то конкретной задачи, он оказывается не в состоянии совершить какие-либо действия. Кто из нас не сталкивался с ситуацией, когда сантехник или автослесарь отказываются выполнить работу из-за отсутствия необходимого инструмента или детали? Производственное затруднение перерастает в неразрешимую проблему.

— А профи?

— Профессионал отличается от специалиста тем, что он может создавать инструменты сам. Он изначально относится к ситуации не как к задаче, где расписан порядок действий и дан ответ, а как к проблеме, требующей осмысления. Если я не могу получить это таким образом, то, возможно, существует иной способ. Профессионал сам создает инструменты и способы работы с ними.

Много умеет — кто много на себя рассчитывает.

А.Гумбольт

— Естественно, назначение аттестации в таких компаниях другое.

— Конечно! В данном случае целью аттестации является установление того, насколько каждый из членов организации универсален и способен к развитию, к профессиональной переориентации. Именно эти требования ставятся во главу угла, потому что нынешняя ситуация, в условиях которой и возник данный тип культуры, характеризуется постоянным развитием. Никто из нас, получив одну профессию, не может позволить себе сохранить ей верность на всю жизнь. Мы постоянно находимся в процессе транспрофессионализации — овладеваем новыми навыками или новой профессией.

— Да, жизнь постоянно усложняется. Как не ошибиться в подходе?

— Разумеется, — с пониманием кивнула Лена, — следует иметь в виду: как нет чистых темпераментов, так и нет чистых организационных культур. Менеджеры но персоналу должны сориенти-

роваться, в какую организацию пришли и какой тип организационной культуры в ней преобладает. С чем предстоит работать? С "семьей", жесткой бюрократической лестницей и т.д.?

Причем в рамках одной организации могут существовать разные типы культур. Так, менеджеры но маркетингу, занимающиеся инновационным бизнесом, ориентированы на партиципаторную культуру, в отличие, например, от технологических направлений, где преобладает "пирамидка" (технологическая цепочка невозможна без строгого разделения на исполнителей и руководителей среднего уровня). Можно выделить ряд структур. которые живут по предпринимательскому типу, это, как правило, отделы продаж.

— Понятно:

В каждом из подразделений цели аттестации могут быть различными.

— А каковы же все-таки глобальные цели аттестации, если говорить вне зависимости от культуры данной организации? Только, чтобы оценить, правильно ли установлена зарплата работников?

Наемные работники зарплату получали. Хорошую, но маленькую. Вернее, маленькую, но хорошую.

С.Довлатов

— Разумеется, аттестация проводится для того, чтобы оценить прошедший период деятельности предприятия, но главное, о чем нельзя забывать, — это планирование будущего. Прежде всего нас интересует развитие.

— Ясно. Но всегда ли мы можем реально влиять на ситуацию?

— Нам, в частности, для этого надо знать, чего хочет ваша организация. Менеджер по персоналу может работать на уровне корпоративного управления, например вице-президентом по персоналу, и быть членом совета директоров. Он может работать

на уровне среднего управления, когда он является руководителем подразделения. И, наконец, менеджер по персоналу может работать в позиции исполнителя, когда он сам реализует какие-то отдельные функции. В зависимости от того, на каком уровне вы работаете, вы в большей или меньшей степени владеете информацией о стратегии организации.

— Хорошо. Предположим, мы имеем представление о стратегии и нас интересует, что же ждет организацию в будущем.

— Попробуем рассмотреть, как распределяются функции в процессе подготовки аттестации — наиболее сложного комплексного события в деятельности предприятия.

— А с кем менеджер по персоналу должен взаимодействовать для того, чтобы к этому событию подготовиться?

— Прежде всего, с линейными менеджерами, которые, по сути дела, держат часть производственной цепочки. Каково участие линейного менеджера в процессе подготовки аттестации? Он должен проинформировать менеджера по персоналу о том, каким видится ему профессиональный профиль специалиста. Профессиональный профиль — это своего рода результат анализа деятельности, к которому есть несколько подходов. Возможно привлечение экспертов для проведения оценки деятельности специалиста.

Следующий способ анализа деятельности связан с попыткой понять, что фактически происходит на данном рабочем месте. Этот способ применяется достаточно давно: например, фотография рабочего дня, фиксирование конкретных событии, наблюдений и так далее. Могут быть использованы методы опросов. Обычно по результатам наблюдений, а потом беседам с экспертами выясняются некоторые типичные задачи, которые входят в содержание труда конкретного сотрудника. Потом эти задачи описываются, и проводится вторичный опрос людей, знающих эту деятельность.

— И что же это за люди?

— Во-первых, это вышестоящие руководители. Во-вторых, это исполнители, которые реализуют данный вид деятельности наиболее успешно. И, в-третьих, это клиенты, причем в данном случае имеются в виду не только внешние клиенты, но и сотрудники данной организации. Если мы введем понятие клиентских

отношений, то даже бухгалтерия, обслуживающая работу всех подразделений, может быть рассмотрена с этих позиций: любой человек может прийти в бухгалтерию и получить информацию о финансовом развитии его проекта.

Следовательно, в анализе деятельности конкретного специалиста нас будут интересовать видения трех разных позиционеров, которые, обратите внимание, никогда не будут совпадать.

— Уж это точно! Сколько людей — столько мнений. Но где же тогда правда?

Встретим проверку из отдела кадров массовым приходом на работу!

Народный юмор

— Правда — в следующем шаге. Это выработка критерия оценки сотрудника, выполняющего данную деятельность. Здесь также речь идет о создании некоторого профессионального профиля. Мы можем использовать разные типы критериев.

— Что это за типы? Как их подбирать?

— Первый тип интересующих нас критериев может быть задан перечислением задач, которые человек решает в процессе работы. Например, что делает секретарь-референт? Он отвечает на телефонные звонки — это один из критериев оценки. Он должен обеспечивать организацию информационного потока — это также критерий оценки. То есть, мы выбираем "сгустки" деятельности конкретного работника.

Второй тип критериев, который используется для оценки более сложных работ, где не всегда можно описать конкретные этапы, конкретные мероприятия, — это перечисление некоторых качеств, которыми человек должен обладать. И это тоже может являться типом профессионального профиля. Допустим, тот же референт является еще и помощником руководителя. В этом случае довольно сложно определить, какие конкретно задачи он должен выполнять. Безусловно, он должен обладать хорошими коммуникативными навыками, легко вступать в контакт, отвечать па звон-

ки, быть приятным собеседником, и, кроме того, уметь систематизировать и анализировать информацию. А это уже определяется мыслительными способностями. Если в процессе деятельности секретаря возникают нестандартные задачи — необходимы инновационные способности, для определения которых можно использовать специальные тесты.

— Это уже сложновато. Как анализировать каждую должность...

— Третий тип профессиональных критериев еще более сложен. Назовем его “роли”. Роли фиксируют способы поведения, типичные для того или иного специалиста. Обычно такой тип критерия используется для оценки специалистов высокого уровня и среднего управленческого звена. Очевидно, что в этом случае одинаково сложно как сформулировать конкретные задачи, так и предугадать, какими качествами он должен обладать. Но зато можно сказать, в деятельности какого типа он должен принимать участие. Как решаются творческие задачи ? Для того, чтобы творческая задача была решена, должны быть заданы определенные стили поведения.

— Мы еще и стили должны разбирать?

— Да, должен быть **генератор идей**, которому по рангу и по роли положено фантазировать, определять новые направления. Должен быть **критик,** в компетенции которого — скептически относиться к происходящему. Он во всем сомневается и требует подтверждения той или иной концепции. Третья необходимая роль — роль **эрудита**. Примечательно, что он может и не знать обсуждаемый вопрос досконально, но при условии, что обладает навыками ставить дополнительные вопросы. Он может ничего не знать про психологию, но как рациональный человек хорошо представляет, как следует описывать определенные процессы.

Исследования творческого процесса показали, что чем меньше человек включен в конкретное содержание, тем более интересные идеи он выдвигает. Самые нетворческие люди — это специалисты. И это не парадокс: идеи обходят их стороной, потому что они и без того “все знают” в рамках своей специальности.

Таким образом, с точки зрения решения задач нам необходимы три роли: генератор идей, критик и эрудит. Далее следует посмотреть — все ли роли представлены в нашей управленческой команде.

— Лена! С теоретической точки зрения все вроде понятно. А как это осуществляется на практике?

— Я работала со многими предприятиями, организациями, финансовыми компаниями, проводя анализ управленческого персонала и кадрового потенциала. Как правило, в обязательном порядке в команде наличествовали критики. Если компания еще держалась на плаву, находились и эрудиты, люди, которые хорошо разбирались в содержании. А вот генератора идей среди них не обнаруживалось, вследствие чего невозможность дальнейшего развития компании становилась очевидной.

— Да, без идей плохо.

— Как вы поступаете, когда курица перестает нести яйца?

— Я ее режу.

— Помогает?

Анекдот

И первые идеи вам понадобятся сразу, как только вы решите, что вам надо готовить аттестацию персонала. Как уже говорилось, стратегия проведения аттестации зависят от ее целей. А цели в свою очередь зависят от типа организационной культуры вашей компании. Потом понадобятся идеи о том, как выбирать критерии оценки. После этого вы подойдете к методике подготовки проведения аттестации. И еще.

Вы должны представить подготовленный проект своему руководству. Так, как вы никогда еще не представляли. С нестерпимым блеском. С полной уверенностью в успехе. С описанием всех перспективных выгод этого мероприятия для фирмы. И с ожидаемым вами положительным результатом этой встречи с руководством.

Увольняем работников. По закону?

Когда слугу решаешь ты сместить,
Ты должен позже грех его простить.
Коль будешь мягок — обнаглеет враг,
Излишняя жестокость сеет страх.

Саади

Это произошло на выставке "Управление-97". Она подошла к нашему стенду, заинтересовавшись книгой Г.Ю.Базарова "Управление персоналом развивающейся организации". Мы познакомились. Мария Валентиновна Колганова, так звали эту интересную женщину, почти всю жизнь занимается вопросами трудового законодательства. Она — заместитель заведующего кафедрой права в Государственном университете управления в Выхино. Знакомство оказалось продуктивным, и мы провели с ней несколько семинаров по проблемам правового регулирования деятельности персонала.

В период, когда в связи с осложнением экономической ситуации началось массовое освобождение людей от работы, мы заговорили с ней о положении работника в организации, о его правах и обязанностях. Эти вопросы интересовали меня с точки зрения менеджера по персоналу.

Я начал с вопроса в лоб.

— Мария Валентиновна! Скажите мне правду. А для чего вообще нужно трудовое право?

— Меня об этом чаще спрашивают студенты, — она широко улыбнулась, понимая некоторую риторичность моего вопроса. — Чтобы не ощущать себя полным невеждой и чтобы понимать, что у него есть право выбора, даже когда его увольняют. Это один из моментов свободы и демократии.

— Понял. Тогда давайте приблизимся к реальной практике.

— Хорошо, — она легко приняла новое направление разговора. — Часто нам навязывают условия действия контракта. Недавно ко мне пришла девушка. "Мария Валентиновна! Меня приглашают на работу в модельное агентство, и в тексте контракта такая формулировка: я не имею права выходить замуж, не имею права рожать детей в течение трех лет. Насколько это правомерно?"

— Вот это условия! — удивился я.

— Я задала один вопрос: тебе собираются заполнять трудовую книжку? "Да, обещают, что это войдет в стаж". — Тогда соглашайся на все, что угодно, подписывай любые условия. Потом рожай и выходи замуж, или сначала выходи замуж, а потом рожай. Никто не имеет права с тебя что-то там взыскать. Это один из аспектов социальной защиты в трудовом праве.

— А как же контракт?

— Контракт, ущемляющий права работника по сравнению с требованиями кодекса законов о труде будет признан недействительным. А действовать будет только приказ о приеме на работу.

— Я надеюсь, это известно нашим менеджерам по персоналу... Но сейчас, когда разрабатывается новый кодекс законов о труде, наверное все поменяется? Я слышал, вокруг него столько споров.

— Да. Противостояние до сих пор имеет место. Есть рыночники с гражданско-правовым видением. Ученые и практики считают, что нельзя кардинально менять законодательство о труде. Потому что, это одна из немногих социальных гарантий, что еще остались в нашем государстве.

— Мне кажется, — немного поразмыслив, заметил я, — хорошо бы иметь новый, детально разработанный кодекс. Людям нужны правила, нормы, законы.

Законы пользуются всеобщим уважением не в силу того, что они справедливы, а лишь потому, что они являются законами.

Монтень

— Но, к сожалению, реалии сегодняшнего дня таковы, что принимать новое законодательство в этих условиях не имеет смысла. Трудовой кодекс — это законодательство, которое должно способствовать эффективному развитию экономики. Экономики нет...

— Регулировать нечего.

— В связи с этим.., — Мария Валентиновна немного задумалась. — Создать сейчас что-то надуманное? Мы не знаем что, у нас нет программы. Кодекс нужно писать под конкретную экономическую модель. Поэтому на сегодняшний день надо прислушаться к мнению ученых-теоретиков, Они все говорят, что надо оставлять существующий кодекс, вносить в него по мере необходимости изменения.

— Да, но это так осложняет правоприменительную работу, деятельность менеджеров по персоналу!

— А иначе мы нанесем экономике непоправимый удар. Нельзя регулировать трудовые отношения с помощью гражданского права. — Она так эмоциональна, эта Мария Валентиновна. — Нельзя! Никогда не были равны работодатель и работник, всегда — это отношения подчиненности. Всегда — это метод регулирования — субординации. И всегда начальник прав. Кто платит, тот и заказывает музыку. Поэтому трудовое право и является одним из блоков социального законодательства в стране.

— Мария Валентиновна! А сейчас? Так много народа увольняется, а начальники вроде и не виноваты. Кризис?

— Это связано наверно вот с чем. Я уже размышляла об этих печальных днях. Если ситуация штатная: работодатель может держать персонал до тех пор, пока у него есть на это средства. Когда же ресурсы начинают сокращаться, и на выплату зарплаты не хватает денег, то, как минимум за полгода работодатель должен понимать: вот эта критическая точка, когда платить людям будет нечем.

Мы видим жизни постепенный ход,
И это сходство будущего с прошлым
С успехом позволяет говорить

О вероятье будущих событий.
Их и в помине нет пока,
Но семена и корни их в наличье.

В.Шекспир

В связи с этим у эффективно работающего предприятия должна быть ясность на полгода вперед. Можно, конечно, рассчитывать на удачу, успех, фортуну, но нельзя рисковать людскими судьбами. И поэтому необходимо иметь запас финансовых средств на выплату зарплаты в течение пяти месяцев.

— Так много? — спросил я. — Но ведь можно поговорить с людьми, они поймут...

— Как только начинает сокращаться поток финансовых средств, надо ставить вопрос о необходимости сокращения персонала. И здесь никакие психологические аспекты не должны иметь место. Увольнение по закону намного гуманнее, чем психологическое изживание человека из коллектива.

Когда предприниматель хочет уволить человека и выплатить заработную плату, выходное пособие, он должен предупредить его за два месяца. Потом выплатить деньги еще за два месяца.

Но если он до последнего пытается сохранить персонал, а потом — никаких сумм и никаких выплат — это уже несправедливо. Это плохой менеджер.

— Но сегодня-то, совсем по-другому!

— То что произошло сейчас — выпадает из общей палитры. Это форс-мажорные обстоятельства. Это, действительно, трагедия.

— И самое печальное, что предприниматель не мог этого предвидеть.

— Но в трудовом праве не предусмотрено форс-мажорных обстоятельств. Оно предусматривает стабильность отношений, их длительность, их надежность.

Вы знаете, я часто задумываюсь над одним вопросом. А кому, собственно, должно быть хорошо при увольнении?

Фирме, которая увольняет так, чтобы выиграла ее экономика, чтобы не пострадало ее реноме?

Начальнику, попавшему в сложную экономическую ситуацию, или просто желающему поскорее избавиться от того или иного человека?

Службе персонала, которая увольняет тех, кого сама когда-то набирала, может своих друзей и приятелей?

Человеку, которого увольняют, хотя ему-то что может быть хорошего?

Хотя, почему нет? Люди могут испытать подъем от освобождения от нелюбимой работы, от неприятного коллектива, от вредного начальника. От фирмы, где так плохо относятся к людям. Использовать шанс, наконец, и начать заниматься любимым делом и добиться в этом подлинного успеха.

Не было бы счастья, да несчастье помогло.

Народная мудрость

Я спросил об этом у Марии Валентиновны.

— Компромисс, наверно, невозможен — чтобы всем было хорошо. Надо, чтобы всем было грустно. Грустно расставаться с работниками, а работники с пониманием относились к подобной ситуации как к безвыходной. Тогда снимутся обиды на конкретных людей.

— Вероятно, нужно разъяснять ситуацию заранее, за те же два-три месяца?

— Конечно, для того, чтобы оставшиеся в фирме чувствовали себя защищенными, а не готовящимися на выход.

— А как надо вести себя фирме?

— Может быть, выплатить дополнительные компенсации к тому, что предусмотрено законом? И каждый подумает: хорошая фирма.

— Да, именно в сложные периоды престиж фирмы формируется очень быстро. И трудные решения приносят максималь-

ную пользу. Хотя с другой стороны я понимаю сегодня и работодателя. Он, в условиях кризиса, с таким трудом выкручивается из налоговой паутины, из вынужденных долгов, из собственной фрустрации...

И все-таки, Мария Валентиновна, разрешите задать еще несколько самых земных вопросов?

— Ну, конечно!

— Вы же прекрасно знаете, — я пристально взглянул на нее. — По ведомости многие работники получают четыреста рублей...

— Многие фирмы платят двойную зарплату. Часть денег люди получают в виде валюты или в обход кассы. Нарушение налогового законодательства налицо. Это риск потерять все (со стороны работодателя). Момент кстати неприятный.

Со стороны работника, наоборот, это может быть какая-то сумма, с которой не взимаются налоги. Работает двойная бухгалтерия. Если же в этой фирме существуют платежи в конверте в виде валюты...

— Это вообще, по другому кодексу, — буркнул я.

— При этом работник получает сто пятьдесят-двести рублей. Человек, соглашаясь на такую зарплату, в процессе переговоров должен понимать одну очень важную вещь. Это его право — соглашаться или не соглашаться. Если он живет одним днем, а наша жизнь показывает, что ничего стабильного в этой жизни нет, то в принципе он может соглашаться. Это его свобода, свобода его выбора. Но при этом он должен понимать, что суммы, которые он будет получать в случае, допустим, увечья, больничного листа, пенсии и т.д., другими словами то, что рассчитывается из его зарплаты, будут минимальны. Он просто должен полностью осознавать, что его ждет при таком раскладе.

— Спасибо, теперь понятно. Но, вот еще какая странность. Они почему-то пишут заявления по собственному желанию, иногда, по полторы тысячи человек одновременно?

— Очень интересный вопрос, — она глубоко вздохнула. — Когда возникают трудности финансового или организационного характера, и администрация принимает решение об увольнении ка-

кого-то количества работников, то эти люди почему-то начинают все писать заявления по собственному желанию.

— Вот-вот. С какой стати это происходит?

— Это происходит по настоятельному требованию со стороны администрации и, наверно, цель оправдывает средства.

— Так ли?

— Выкручивая руки работникам, они экономят огромные средства: ведь уже не надо платить выходное пособие, не надо — два месяца после предупреждения о сокращении, два месяца после сокращения...

— Да...

— Приняли вчера такое решение, завтра выходят и говорят: "Мужики! Подруги! Вот вам ручки, вот вам бумажки — пишите заявления по собственному желанию. Написал заявление, и человек больше ни на что претендовать не может.

— Но ведь это — только первое впечатление.

Усилия на ложном пути множат заблуждения.

Ф.Бекон

— На самом деле все обстоит далеко не так просто, как может показаться работодателю на первый взгляд. Если люди обратятся в суд (такое право за ними остается в любом случае), что это не их воля, а их заставили, а еще если в суд придут не один, а несколько человек, уволенных в одно и то же время, то суд примет эту информацию и заставить восстановит на работе всех.

В этой ситуации работодателю необходимо понимать, что он рискует. Сегодня спорные вопросы в области трудового права — очень дорогостоящее мероприятие для работодателя. В особенности в условиях дефицита денег. На выплату выходных пособий зарплаты, накладываются судебные издержки, оплата за время вынужденного прогула, а вы знаете каков наш процесс...

— Сейчас же сняты все ограничения по давности! Если раньше надо было завершить все в течение года, то сейчас можно судиться сколько хочешь.

— У меня есть один процесс, который длится семь лет! Перманентно. Они друг друга берут на измор. И не хотят взять и прочитать Кодекс законов о труде. Где все просто написано.

Ведь что такое Кодекс законов о труде? Это руководство по эксплуатации трудоспособного населения на территории нашего государства. — Мария Валентиновна засмеялась своей шутке. — Возьми и почитай — если ты занимаешься эксплуатацией этого населения. Он не такой толстый. Просто ради интереса.

Надо всегда помнить, что люди его читают, когда начинают судиться или оспаривать какие-то интересы. Или обращаться к юристам.

— Которых много, и становится все больше и больше!

— И которые знают, что и как надо делать в таких ситуациях.

— Да, это может получиться очень дорого для работодателя!

— Конечно! Минимальные зарплаты еще и индексируются! Это один момент. Но есть и еще одна статья расходов руководства. Возмещение морального ущерба. Сейчас очень здорово можно возмещать моральный ущерб от потерянной работы, беганья по судам, от нервного срыва. Не дай бог, если было какое-то прединсультное или предынфарктное состояние, подтвержденное медицинскими документами... Посчитают по полной программе.

Не у всех это получается — точно следовать закону. У кого-то — по незнанию, кто-то нарушает трудовое законодательство в силу сложившейся практики, некоторые загнаны в угол обстоятельствами. Но жизнь-то идет вперед! И то, что раньше легко сходило с рук, может обернуться сегодня большими неприятностями. Может быть, лучше начать обращаться с собой и с людьми по-божески, по закону? И начать это делать сейчас. В трудное время. Оно специально отведено для добрых дел.

Как общаться с персоналом

Великолепие человеческого общения... Мы знаем слова Экзепюри об общении, но как мало мы можем извлечь из мудрых мыслей. Я иногда задумываюсь о том, что если бы применить хотя бы десятую часть мыслей мудрецов древности, жизнь человечества могла бы повернуться на 180 градусов. И те, кто знает секреты внедрения этих знаний в свою жизнь, уже достигли успеха.

Общение не только великолепная роскошь, это еще и потрясающее средство достижения своих целей. Через общение можно решить почти все (тем, кто умеет и хочет общаться). Чтобы добиться этого, необходимы всего две вещи: начальные знания и ежедневная практика, тренировка применения этих знаний. Как считает профессор психологии Массачусетского университета (США) Аллан Е. Айви, освоению этих навыков можно научиться у самураев.

Японские мастера фехтования повышают свою квалификацию, детально выполняя тренировочные упражнения. Искусство владения самурайским мечом разбивается на отдельные навыки и умения, которые тщательно отрабатываются до тех пор,

пока не достигается полное мастерство. Совершенство, автоматизм и плавность исполнения — вот цели тренировок.

Когда самурай завершает курс тренировок, он удаляется на вершину горы и старается забыть о тех приемах, которые он изучал. Затем, уже спустившись в долину, он ощущает, что автоматически владеет этими навыками, они стали частью его существа.

Для менеджера по персоналу очень важен уровень владения искусством общения “самурайского “ типа. Идеи можно легко освоить сегодня, а завтра забыть. Мастерство самурая требует, чтобы каждый прием владения мечом оттачивался до полного совершенства. Доведите “до ума” свое мастерство. Станьте гением общения!

Уметь слушать выгодно

Людей не волнует, как много вы знаете,
пока они не узнают,
насколько вас волнуют они.
Дж. Шпигель

С Валентиной Николаевной мы познакомились на курсах по методике преподавания взрослым. Это было в Германии, необычно теплым февралем. Красивая статная дама выглядела неприступной, закрытой — как говорят психологи. Но в учебной

группе все быстро знакомятся и узнают друг друга. Она оказалась очень доброй и тонко чувствующей женщиной.

Как-то, уже в Москве, я зашел к ней в Академию государственного и муниципального управления. В кабинете я увидел фотографию нашей германской группы и понял, что эта учеба была для Вали очень важной. В самом начале беседы она вспомнила о поездке, о наших коллегах-преподавателях, о посещении Парижа (несколько человек из группы ездили туда на один день из Берлина) и, конечно, о наших альпийских впечатлениях.

В Альпы мы попали всего на час-полтора, но это был настоящий подарок судьбы. До сих пор у меня сохранилось чувство подъема, отрыва от земли и потом — ощущение парения над безумно живописными снежными вершинами среди иссиня-голубого неба.

— Я нашла сегодня потрясающие слова, прямо для меня! — с восторгом воскликнула Валя, показывая свежий номер журнала. — "Никогда не упускайте шанс промолчать". Мне так это надо!

Никогда не упускайте шанс промочать

— Замечательная фраза. А ты помнишь, наверное, знаменитые слова Зенона-стоика о том, что человеку даны два уха и один язык для того, чтобы больше слушать и меньше говорить. Мы на самом деле часто слышим только себя. Надо учиться молчать и слушать, не так ли?

— Да, но разве этому можно научиться? — недоверчиво спросила Валентина. — Мне уже столько лет.

— Ну, какие твои годы. Начни работать над собой, со своим подсознанием — там нет границ, резервы неисчерпаемы в любом возрасте. О чем ты думаешь, когда просыпаешься, каковы твои первые мысли?

— Первая мысль — Альпы, вторая — Париж, — она мечтательно прикрыла глаза. — И мне сразу становится хорошо на весь день.

— Замечательно. Теперь добавь в свои утренние размышления еще одну мысль — "У меня всегда есть шанс промолчать" — и повтори ее несколько раз про себя и вслух. И, самое важное, — пытайся применить это в рабочих ситуациях, в домашних разго-

ворах. Через три недели таких упражнений тебе станет это делать легко и приятно. Это станет частью тебя. Ведь ты говоришь, что тебе это надо?

— Конечно.

— Значит, тебе легко будет в это поверить. А для появления новой привычки достаточно 21 дня. И ты научишься молчать, и будешь это делать с удовольствием, потому, что это теперь стало легко. И здорово повысишь свой профессионализм в науке общения. Ты же помнишь, выигрывает тот, кто лучше держать паузу!

Люди учатся как говорить, а главная наука — как и когда молчать.

Л.Н.Толстой

Что делает обычно плохой слушатель? Он отводит глаза, старается не смотреть на вас. Имеет позу, которая демонстрирует, что он не слушает. Руки скрещены, нога покачивается, корпус отклонен назад. Много говорит, часто резко или нетерпеливо. Голосом отталкивает вас. Он скучает или презрительно воспринимает ваши предложения. Неожиданно меняет тему разговора, игнорирует то, что вы говорили. И, в результате, он получает наше к нему негативное отношение. Мы хотим этого? Наверное, нет.

Надо уяснить, что является для нас главным при первых контактах с человеком. Эффективное общение требует от нас умения присоединяться к партнеру, понимать что и как он думает, каковы его личные потребности и цели.

Чтобы влиять на партнера и вести за собой, мы должны понять его склад мышления.

Для этого мы должны поддерживать **визуальный контакт.** Если собираетесь говорить с кем-то, то смотрите на него. Глаза не только зеркало души, но и зеркало того, как вы воспринимаете другого человека. Если вы хорошо относитесь к своему начальнику, то это трудно скрыть, смотря ему в глаза, не так ли?

В обыденной жизни мы мало внимания уделяем мелочам. Когда мы невнимательны к партнеру, мы пропускаем его кивок головой, пожимание плечами, скрещенные ноги. А это может

полностью поменять наше понимание его отношения к обсуждаемому вопросу.Да, мелочи важны... Вот как, например, вспоминает символист Андрей Белый о встречах с Валерием Брюсовым.

Итак, отворялась дверь и протягивалась его голова в широкополой шляпе, с лицом, дышащим здоровьем и силой, с заостренной черной бородкой, глаза прыгали, как мячики, со стены — на тебя, с тебя — на письменный стол, быстро учитывали обстановку: и выражение лица, и листы бумаги, и поворот кресла, и новую книгу на маленьком столике, и количество окурков, клубы дыма; он делал вывод: ага, — курил, был мрачен, писал рецензию для "Весов", читал Бальмонта; и все это учтя, вводил в первом же слове беседы тональность, ответствующую твоему настроению; эта приметчивость придавала незначащим его репликам пленительную отзывчивость под формой сухости..."

По меткому выражению великого художника звука Ф.А.-Шаляпина: "Жест есть не движение тела, а **движение души**..." Когда наши чувства обострены (или когда мы обладаем мастерством общения), у нас удается распознать по жестам и положению тела то, что в действительности чувствует собеседник. Люди слишком часто говорят одно, имея в виду что-то противоположное. В беседе очень важны язык тела, открытая позиция, показывающая интерес к собеседнику.

О важности такой позиции много рассказывает своим сотрудникам потрясающий оратор и непревзойденный мастер общения Михаил Александрович Мотаев, президент американской телефонной компании "Винтел". Последний раз мы встретились с ним в Мюнхене, в ресторане "Кристалл" за завтраком. После России он начал развивать свой бизнес в Германии. Он очень весело рассказывал, как надо работать с русскими недоверчивыми клиентами, которые все уже потеряли в МММ и "Тибете". Михаил Александрович говорил:

— Вы только им руки показывайте, — он выворачивал вперед открытые ладони, — они сами вам будут деньги отдавать. Они вам доверять будут как себе.

Существует очень эффективный прием присоединения — прием зеркального отражения поведения партнера, когда вы со-

знательно перенимаете основные положения тела, рук, жесты собеседника, используете его важные, ключевые слова. При неумелом использовании он может даже обидеть вашего визави, что, дескать, обезьянничаешь. Поэтому тренировать его надо начинать с друзьями или в семье. Зато, при приобретении мастерства, умелого отставания, задержки в жестах и словах — вы будете творить чудеса.

— Какой у вас приятный голос по телефону, — сказала мне как-то на занятиях Наталья Авшанова. — Я и на семинар-то решила записаться сразу после нашего разговора.

— Неужели, только из-за голоса?

— Нет, правда! Бывают такие жесткие, металические голоса. Их не хочется слушать. А бывают бархатные, обволакивающие, зовущие...

— Наташа, а может быть, больше повлиял не тембр голоса, а доброжелательный тон речи, быстрота произнесения слов, может быть, даже высота или громкость, что-нибудь еще?

— Скорее всего, это просто то, как вы им владеете.

— Спасибо, Наташенька, это приятный комплимент.

Иногда самым потрясающим образом **тон и скорость нашей речи** влияют на поведение нашего партнера. Когда мы внимательно слушаем, то тон нашей речи невольно гармонирует с его тоном и скоростью. Голосом мы можем передать теплоту, заинтересованность и значимость для нас мнения собеседника. Присоединение с помощью голоса — не так заметно и не обидно для руководителя как зеркальное отражение поведения, но очень эффективно для налаживания взаимопонимания.

Очередная наша уловка — это **неизменность предмета разговора.** Хороший слушатель позволяет собеседнику самому определить тему разговора. Другими словами, когда шефу хочется поговорить, в начале беседы вы должны поддерживать его тему. Ваша задача на этом этапе беседы — присоединение к партнеру ради лучшего его понимания. Когда вы его хорошенько поймете, вы найдете, что и как ему сказать, исходя из этого понимания и новой информации, полученной в результате этого общения.

Время, потраченное на изучение точки зрения партнера, — самая ценная часть беседы.

Однако мы опять переходим к главному. Эти приемы останутся только словами, если вы не начнете немедленно применять их в своей повседневной жизни. Попробуйте испытать на близких прием зеркального отражения поведения партнера, прием внимательного выслушивания, присоединитесь к тону и скорости разговора. Причем одного раза явно недостаточно. Занимайтесь этим хотя бы одну неделю. Не забыли о самурайском мече?

Научись слушать, и ты сможешь извлечь пользу даже из тех, кто говорит плохо.

Плутарх

Мы говорили об этом с Владимиром Николаевичем Рыкалиным. Это тоже наш выпускник, руководитель фирмы "Мебельный дом".

— Характеры-то у всех разные, — он взглянул на меня ясными и добрыми, как у всех богатырей, голубыми глазами. — И амбиции есть у людей, своя гордость. Настроение, с которым человек пришел на работу, проблемы. Все это надо учесть во время беседы.

— Надо уметь общаться, владеть этим виртуозно?

— Обязательно! — убежденно подтвердил Владимир Николаевич.

— И как вы подходите к людям, как это все можно одновременно решить?

— Человеку надо дать понять, — Владимир Николаевич взмахнул своими густыми черными бровями, — что мы от него немного зависим, если он нам поможет, нам будет легче решить эту проблему. Поднять его над собой. Не увеличивать эту дистанцию сильно. Пусть он будет чуть-чуть повыше.

— Уважая другого мы вызываем уважение к себе? — как бы размышляя, спросил я.

— Да, естественно. Но и приобретаем возможность получить важную для нас информацию.

— Получить информацию?

— Чем больше информации, тем легче общаться с людьми. Получаешь обратную связь. Работая с людьми, постепенно знакомишься, потихонечку узнаешь их характер. Понимаешь, как с кем себя вести, как разговаривать. На одного можно надавить в разговоре, другому рассказать анекдот, посмеяться — в пределах разумного, затронуть вопрос, и — решить проблему сразу, на месте. Таким образом, многие вопросы решаются гораздо легче.

Умелый полководец не драчлив. Тот, кто умеет сражаться, не дает волю ярости. Тот, кто умеет побеждать врага, не вступает с ним в схватку. Тот, кто умеет использовать других, ставит себя ниже их.

Лао-Цзы

А что мы хотим услышать, когда так внимательны к партнеру? Знаем ли мы это? Хотим ли?

На самом деле — нам нужны факты, отношение партнера к этим фактам, его эмоции по этому поводу и то, как эти факты и чувства организованы, вы согласны? Как это выяснить?

Несложно. Если вы умеете **задавать правильные вопросы**. С помощью таких вопросов можно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить беседу в нужное для вас русло. Какие вопросы — открытые, закрытые, “что вы хотите” и “какие чувства” обуревают вас, “почему” — вопрос о причинах, — обо всем этом достаточно много литературы.

Мой совет — спрашивайте, потому что это вам интересно, и вам станет интересно, если вы будете спрашивать, а это — нужно вам как воздух, поэтому вы будете спрашивать. Так, в практике, приобретается мастерство. Хотя, может быть, вы знаете какой-то другой способ?

Наконец мы присоединились к нашему собеседнику. Теперь как-то надо ему сообщить, что он внимательно выслушан, мы

поняли его проблемы, мы его уважаем. В этом — высший пилотаж присоединения.

Один из самых простых, но действенных приемов — это **поощрение**. Он состоит в повторении вслед за партнером одного-двух ключевых слов с вопросительной интонацией. Например, вице-президент вашей компании, Семен Семенович говорит:

— У вас никакой работы с кадрами, все разбегаются!

Вы выхватываете словосочетание, которое представляется вам самым важным и спрашиваете его:

— Никакой работы?
— Да, люди уходят, а мы не знаем как их удержать.

В результате первого же поощрения мы выяснили, что этого руководителя волнуют проблемы текучести кадров, а не просто отсутствие работы в отделе кадров. Уточняем его позицию дальше.

— Люди уходят?
— Конечно! Вчера я узнал, что уволился Петров, мой старый приятель, которого я знаю много лет.

Теперь понятно. Дело не в критике кадровой политики, а конкретном случае увольнения. Но мы- то знаем, что за прошлый месяц уволился всего один человек, и это именно Петров. Хорошо, что мы не впали в амбицию и не стали с пеной изо рта защищать родной отдел по работе с персоналом. Но сейчас уже мы можем направлять ход беседы в нужное нам русло.

— Семен Семенович, но ведь он давно просился, его начальник к нему привязался и не хотел отпускать....

И так далее. Вы сами можете убедиться в потрясающей эффективности этого приема, при небольшой тренировке — это не-

сложно. Поощрение - повтор ключевых слов партнера буквально подталкивает его раскрыть более подробно важные мысли или проблемы.

Следующий прием — это **пересказ** или перефразирование. Все ли мы поняли правильно? Чтобы уточнить это, перескажите своими словами то, что вы только что услышали. Иногда можно добавить: “Если я вас правильно понял?”

— Так, вы говорите, что уволился ваш старый приятель Петров?

— Да. И даже не попрощался! Как будто не я помогал ему с этой работой.

— Помогали с работой?

— Конечно, я рекомендовал его к нам, когда он очень нуждался. А теперь, наверно, я ему уже не нужен.

Видите, куда зашел разговор? Оказывается нашему начальнику тоже нужна психотерапия. Так, используя два приема — поощрение и пересказ, мы целиком овладели ситуацией и сами определяем направление разговора. Например, после выражения сочувствия, можем поменять тему разговора на обсуждение вопросов, важных для вас.

Не менее важным является и **отражение чувств**. Мало кто из управляющих любит или хотя бы умеет этим заниматься. Они, вероятно, думают, что лучше было бы вообще обходиться без эмоций? Тогда бы начальник не кричал на подчиненных, а они из-за этого не расстраивались. Но чувства как бы есть. Мы можем делать вид, что их нет или все это пустяки, однако это не меняет реального положения вещей.

Ключом к отражению чувств, — пишет Аллан Е. Айви, — является признание самих чувств. Этот прием хорош тем, что соединяет нас с эмоциональным состоянием собеседника. Но существуют две опасности:

- вы можете слишком вовлечься в это состояние;
- у партнера могут появиться слезы, а может быть и что-нибудь еще.

Признание чувств начинается с того, что вы подбираете слово-метку и налаживаете обратную связь, кратко пересказывая наблюдаемые у вашего партнера эмоции.

Чтобы закончить этот прием, достаточно прервать визуальный контакт или повернуть ладони к себе. Вы обнаружите, что признание чувств ставит эмоции под контроль, и уровень проявляемых эмоций снизится.

Если вы решили дать свободу эмоциям и перейти к более глубокому отражению чувств, то можете продолжить контакт глаз, использовать приемы внимания и демонстрировать, что вам интересно слушать дальше. В этом случае исповедь собеседника наверняка продолжится.

Возвращаясь к разговору с Семеном Семеновичем, предлагается два подхода, касающихся отражения чувств. Их применение зависит от того, сколько времени на беседу с ним вы имеете, насколько вы умелы в области общения и надо ли вам глубоко войти в проблему.

— Да, я рекомендовал его к нам, когда он очень нуждался... (пауза) А теперь, наверно, я ему уже не нужен.

(1-й вариант: признавая его чувства в коротком контакте и право на их проявление): Я вижу, вы сейчас очень расстроены, и понимаю, — неприятно встречаться с таким отношением людей, которым помогли в трудную минуту.

(2-й вариант: с желанием более глубоко эмоционально присоединиться): Семен Семенович, я вижу, вы сейчас очень огорчены. Я слушаю вас, продолжайте, пожалуйста.

Выбор варианта присоединения всегда выбираете вы. Это зависит от целей вашей беседы. Часто, на такие беседы просто не хватает времени. Но, во-первых, иногда хочется выслушать все до конца, что мешает сотруднику работать. Такой беседой мы поможем человеку. И тем самым сможем решить и наши проблемы. Во-вторых, менеджер по персоналу ведет такие беседы как бы по своему статусу. Ну, такая вот судьба! Но вместе с профессиона-

лизмом в области общения растет и ваш авторитет в компании, повышается ваш реальный статус.

Теперь попробуйте систематизировать все факты и чувства вместе. Подведите итог, сделайте **обобщение**. Особенно важно это уметь в случаях, когда вы ведете долгий и путаный диалог с коллегой или чересчур разговорчивым посетителем. Вы вспоминаете таких своих знакомых?

С ними даже не нужно прибегать ко всем предыдущим приемам. Их и так трудно остановить. Они продолжают говорить даже когда на них совсем не обращают внимание. Один из способов выйти из этой ситуации — сжато и коротко обобщить услышанное. И спросить: "Все ли правильно?"

Такое обобщение показывает, что его уважают, слышат, понимают его чувства, и вместе с тем, подводит итог всему разговору. После этого уже неловко начинать новую тему или заводить разговор о погоде. Если он все еще сидит, встаньте, всем видом показывая, что у вас есть неотложные дела. Ведь это правда. Разве не так?

В умной беседе — ума прикупить, а в глупой — и свой растерять.

Народная мудрость

Когда вы умеете всем этим пользоваться, у вас появляется ощущение такой силы, почти всемогущества. Осталось сделать немного. Найдите время для тренировки. Проверьте на коллегах ваши умения в области задавания правильных вопросов, поощрения, пересказа, отражения чувств и обобщения. Оцените вашу результативность — достаточно ли фактов вы выявили, как поняли чувства людей по поводу этих фактов, стало ли ясно как эти факты и чувства организованы. И вперед, вершина уже близка!

Новые грани совершенства

Общаться ради достижения цели... Другими словами, общение это волшебное средство, может помочь осуществить любые, самые дерзкие мечты. Но только грамотное общение. Общение в жестких рамках правил, выработанных человечеством. Человек учится общаться с пеленок, учится в семье, школе, на работе. Он буквально плавает в коммуникационной среде — телевизор, радио, литература — все дает ему примеры возможного поведения в различных ситуациях.

И все же, только немногие, общаясь, достигают всего, чего задумали. Почему?

Потому что, повторюсь, научиться "правильному" общению можно только "правильно" общаясь. Практикуясь в использовании эффективных приемов, делая собственные ошибки, которые после обучения становятся видны. Этого раньше не было. Раньше было: "Эх, зачем я это-то сказал!" После изучения и первых попыток применения, понимаешь, что не смог выслушать до конца, очень хотелось высказаться самому, начал поддерживать все новые и новые темы и, как иногда бывает, забыл зачем пришел.

Начал за здравие, а кончил за упокой.

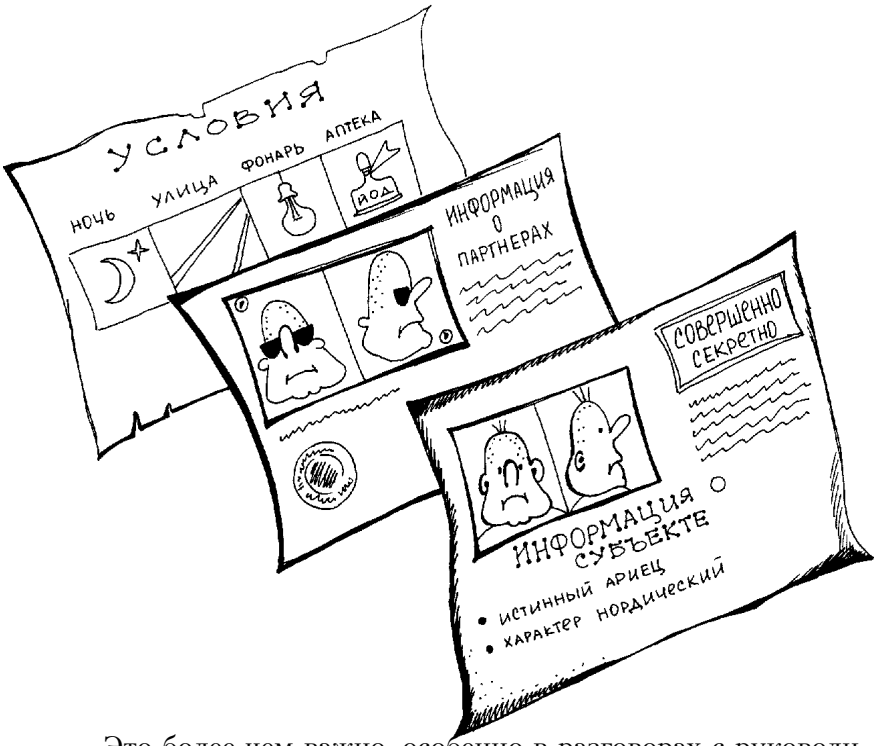
Народная мудрость

В самом деле, без практики и анализа ее применения не научишься общаться эффективно. Побольше личного опыта, поменьше чтения, не закрепленного действием.

В нашей многословной России, только поощряя к разговору и, тем самым, присоединяясь к собеседнику, достаточно сложно решить свои проблемы. Когда кругом привыкли по-леоновски "а поговорить", необходимы навыки лидирования в беседе, незаметного перехвата инициативы, умелого направления разговора в нужное вам русло и такого же изящного завершения деловой беседы.

Наш выпускник Виталий — профессиональный психолог, поглаживая небольшую бородку, делится своим практическим опытом:

— В каждой конкретной ситуации я должен решить, как вести беседу. Где мне необходимо перехватить лидерство, где я могу общаться с полным пониманием внутренних мотивов и целей собеседника. Важно определить, надо ли мне это.



— Это более чем важно, особенно в разговорах с руководителями различного уровня. С чего вы обычно начинаете?

— Первое, что необходимо для перехвата управления беседой,- это нестандартность собственных действий, оригинальность мышления. Мы все ориентируемся на какое-то прогнозируемое поведение человека. Если оно становится непредсказуе-

мым, волей-неволей приходится больше наблюдать за его действиями, как- то реагировать.

— И в это время терять контроль за происходящим! Мы же обескуражены этим непонятным, неожидаемым нами поведением. Здорово!

— Попробуйте человеку с улыбкой говорящему вам: "Здравствуйте!", ответить очень сухо. С детства, склоняясь над нашей кроваткой, нас приучили, что на улыбку надо отвечать улыбкой. Если человек достаточно вам знаком, вас непременно сразу начнет спрашивать: "Что случилось?" Сразу позиция меняется. Один начал контакт, другой просто не поддержал.

— И вы, таким неожиданным способом, становитесь лидером в этом разговоре. Вы определяете тему, вы определяете время окончания контакта. Интересно. А можно ли начать лидировать в разговоре незаметно, исподволь?

— Неявный перехват инициативы в беседе вполне возможен. Очень эффективный прием — это поставить под сомнение то, что человек говорит. А так ли это? А вы в этом уверены?

После этого уже вы ведете беседу. Вы — хозяин положения. Он хотел задавать вам свои вопросы, а теперь вынужден отвечать на ваши.

— Вероятно, это хороший способ защиты от несправедливой критики?

— От огульной критики. Бывает, начальник заявляет: "А мне тут доложили..." — Кто доложил? Неконкретные обвинения к себе принимать ни в коем случае нельзя. Одному сказали — а он про тебя, а тот — про него, и пошло. Давайте доказательства. Иначе — о чем разговор.

Привыкайте уточнять, что происходит: Вы хотите меня оскорбить? Вы меня подозреваете? Прямая информация, особенно негативная, как правило, не выдается. Она идет завуалировано. Можно ее вскрыть: "Проблема в этом?"

— Да, да, да! Когда руководитель понапрасну разбушевался, опишите свои чувства и переживания, например: Я чувствую себя ужасно. Вы этого хотели? — и конфликтный разговор перейдет в

другое русло. И, что самое главное, не оставит такого неприятного осадка.

Очевидно, что можно научиться владеть беседой. Но кроме технических приемов, необходимо создавать себе особый внутренний настрой на лидерство, на планируемый результат вашего общения. Как можно добиться таких полезных привычек?

Мне нравятся древние правила поведения в общении, которые изложил известный руководитель Таллинской школы менеджеров Владимир Константинович Тарасов. Многим моим слушателям они тоже симпатичны.

Будь хозяином, а не гостем.

Владимир Тарасов

Будь хозяином, а не гостем. Хозяин — тот, кто может разрешить войти, а может не разрешить. Кто может расспросить гостя. Кто имеет запасы воды и провизии, запасы оружия. Кто не нуждается в проводниках в своем доме. Кто успел отдохнуть до встречи с гостем.

Гость — тот, кто должен просить разрешения войти. А если войдет, не спросясь, встретит самый неожиданный прием. Кто плохо знает дом и нуждается в проводнике. Кто имеет запасов ровно столько, сколько может унести с собой. Кто проделал большой путь и нуждается в отдыхе. Кто вынужден отвечать на вопросы хозяина, если не хочет с ним поссориться.

Будь хозяином, а не гостем.

Я не иду, ко мне идут.

Я отдохнул и жду уставших.

Я сыт и жду голодных.

За мной гора, знание местности и условий, за ними болото и незнание.

У меня выгода, а им предстоит за нее еще бороться.

Выбирая время и место встречи, стремитесь по возможности оказаться в роли хозяина: я нужен ему, а не он мне — пусть ко

мне и придет! Равные встречаются чаще на нейтральной территории. Другое дело, если нет даже намека на конфликт, даже легкого столкновения интересов — тогда место встречи не играет роли.

Гость не только тот, кто приходит. Гость и тот, по чьей инициативе состоялась встреча. Поэтому иногда встречу долго откладывают, хотя в ней нуждаются обе стороны. Гость и тот, кто первым поднял новую тему. Тот, кому она предлагается, может начать расспрашивать, а расспросив, отказаться ее обсуждать под каким-нибудь предлогом.

Гость всегда рискует. Он вынужден ответить на все вопросы, хотя хозяин может дать ему от ворот поворот. Информацию же обратно не заберешь!

Чтобы снизить степень риска, выбирают посредников, которые должны заручиться согласием обсуждать интересующие гостя вопросы, или прямо обсудить распределение ролей.

Опытный гость предпочитает поменяться с хозяином местами, даже если встреча состоялась по его инициативе. Наверное, вы догадываетесь, спрашивает он, почему я хотел с вами встретиться?! И если хозяин начнет проявлять догадливость, он мгновенно превратится в гостя. Потому что бывший гость, ставший хозяином, может начать расспросы: а почему вы так думаете? кто вам об этом сказал? что же вы сами ко мне не пришли? и т.д.

Быть хозяином — не только внешняя позиция, но и внутренняя. Это искусство, передвигаясь в географическом и социальном пространстве, все время овладевать ролью хозяина.

Уже известный нам Аллан Айви предлагает использовать для более полного видения проблемы прием **фокусирования**. Это метод способствует взгляду на проблему со всех ее сторон. Точное фокусирование поможет вам понять проблему, принять решение и влиять на других.

Наш старый приятель, Семен Семенович, “ценный кадр”, пришел к вам в отдел по персоналу с заявлением об уходе по собственному желанию.

— Ухожу. Терпение кончилось. Так работать невозможно. Иван Иванович постоянно недоволен, на всех ворчит. Зарплату задерживают. Больше не могу.

Есть очень много возможностей для ваших будущих действий. Вы можете внимательно выслушать Семена Семеновича или проигнорировать и подписать заявление. Вы можете использовать навыки присоединения к собеседнику, чтобы более полно и детально изучить проблему. Все это может быть полезно. Каждый метод или прием подталкивают собеседника в ту или иную сторону.

Фокусирование — это техника, которая добавляется к приемам общения и дает большую точность в определении проблемы и ее решении. Умелое фокусирование вместе с техникой открытых вопросов ведет к более точному анализу проблемы.

Две возможные реакции на заявление Семена Семеновича:

1. Фокусирование на личности: "Семен Семенович, вы выглядите очень расстроенным. Может быть, можно решить вопрос как-то иначе?" (Отражение чувств, Открытый вопрос).

2. Фокусирование на проблеме: "Опять задержка зарплаты?" или "Расскажите, чем он все время недоволен? (Поощрение).

Выполняя различное фокусирование, вы заставляете Семена Семеновича иначе говорить о проблеме. Как опытный кадровик, вы хотите сохранить опытного специалиста в компании. Одновременно вы хотите получить больше фактов по проблеме, по обстановке в отделе и в организации в целом. Имея дело с повторяющейся проблемой, стоит потратить время на тщательный фокусированный анализ.

Дополнительные области фокусирования интереса:

3. Фокусирование на других: на непосредственном руководителе — Иване Ивановиче, на коллективе сотрудников, на бухгалтерии. К примеру: "А в чем проблема по мнению Ивана Ива-

новича?" Можно вспомнить всех людей, связанных с Семеном Семеновичем по работе.

4. Фокусирование на контексте расширяет границы проблемы, учитывает не столь очевидные моменты, как кадровая и финансовая политика компании, взаимоотношения в коллективе, корпоративный дух, чувства, связанные с принадлежностью к фирме. История отношений или возможный конфликт между отделами — тоже пример фокусирования на контексте. Например: "Раньше же вроде все у вас было нормально, жили душа в душу?"

5. Фокусирование на себя. Вы как менеджер по персоналу можете быть экспертом по многим ситуациям. При фокусированном анализе важно включить свой опыт как часть анализа. "Мой опыт по таким проблемам говорит, что... здесь я бы предложил следующее..."

Если вы хотите понять проблему более глубоко, то определите ее с помощью внимательного выслушивания и фокусированного анализа. Только тогда вы сможете полностью охватить проблему.

Фокусированный анализ — простое понятие, которое помогает разбить сложную проблему на удобные компоненты. А затем нужно скоординировать отдельные находки в общее решение.

Теперь проведите фокусирование на своем рабочем месте. В один из дней к вам обратится коллега с проблемой, которую надо решить. Попробуйте не давать быстрый ответ, а сфокусируйтесь на разных аспектах проблемы. Какое направление фокусирования дается вам легче всего? А труднее всего?

Часто наиболее трудным оказывается движение от немедленного решения к анализу контекста. Но именно широкое контекстуальное мышление характеризует менеджеров высокого класса.

Если человек мастерски владеет одним удачным способом лидирования в беседе, он может добиться многого. Но по-настоящему эффективное лидерство всегда там, где есть много путей к достижению цели.

— Как удержать инициативу в беседе? — с такого вопроса я начал разговор с известным специалистом в области делового общения, доцентом кафедры социальной психологии МГУ, Юрием Михайловичем Жуковым — одним из наших преподавателей.

— Технически — это просто, — расположившись спиной к двери — чтобы меньше мешали постоянно заглядывающие студенты, начал свое повествование Юрий Михайлович. Надо время от времени использовать парафраз (пересказ). Врываться в речь собеседника и говорить: "Правильно ли я вас понял, вы сказали то-то и то-то?" — "Да", — "Спасибо, продолжайте." "Приучив", таким образом, собеседника к таким своим вмешательствам, в очередной раз после его "да", вы спокойно говорите: "А я в свою очередь, готов заявить следующее..." И пошел — о своем.

— Совсем неплохо, очень аккуратно забирается инициатива.

— Самое смешное, что этот прием работает даже если собеседник опять пытается захватить инициативу. Например, задает мне вопрос (Присоединение). Я, в ответ: "Вы хотели меня спросить о том-то? Я отвечу вам на ваш вопрос. Но сейчас я хотел бы...", продолжая свою прежнюю мысль.

— Мы не отдаем, таким образом, инициативу в его руки, используя тот же парафраз, пересказ его последней фразы.

— Но у нас всегда есть выбор — взять инициативу или продолжать присоединение к партнеру.

— Это и есть управление беседой. А каким образом надо себя вести, когда беседует несколько человек, например, на совещании или заседании какой-то комиссии?

— Перехват инициативы при групповом обсуждении технически осуществляется легко. Вместе с тем, если тактически и

стратегически мы промахнемся, никакая техника нам не поможет.

— Ну, например, — мне становилось все интереснее.

— Обсуждается какая-то проблема. Участвует человек пять. Допустим, у меня есть замечательное решение этой проблемы, и я хочу, чтобы оно прошло. Если я с самого начала захвачу инициативу, обнародую это решение, шансов на то, что оно пройдет — почти нет. Народ его не примет. И не потому, что он против, а потому, что его не выслушали. Его точку зрения.

— У каждого же в голове свое решение, свои гениальные мысли!

— Грубо говоря, "не надейся набить чужой чердак новым мусором, пока он не освободился от старого". Дай человеку выговориться, а после этого говори свое. Вопрос не о текущей инициативе — кто больше всех говорит. Важнее — чье мнение победит.

— Естественно! И какова должна быть тактика?

— Надо вообще избегать захвата инициативы в техническом смысле.

— Даже если спрашивают?

— Да. Ответить: "Я обязательно скажу. Но, может быть, вы вначале скажете? Мне так будет легче." Человеку деваться некуда, если ему есть чего сказать, он скажет. Обычно всегда есть.

— Очень разумная тактика.

— Тактика проталкивания своего мнения. Самое интересное, что народ начинает признавать в вас лидера. Если я высказываю свою точку зрения, человек может вступить со мной в конфронтацию. Этого можно спокойно избежать. Для этого свою точку зрения пока не высказывать. А захватить только организационную инициативу. Надо стать процессуальным лидером.

Человек начал говорить, вы — присоединяетесь, киваете, спрашиваете, правильно ли поняли? Он говорит: "Да". "Замечательно. А вы что думаете?" — обращаетесь вы к другому собеседнику. Коля сказал. Опять сделали парафраз. Потом опять, опять, опять. И все уже привыкли, что вы ведете разговор. Вы не высказываете своей точки зрения, и за вами признается право на слово.

— В любой дискуссии, как правило, происходит борьба двух мнений...

— Как только вы выскажете свое мнение, вы тем самым присоединяетесь к одной из точек зрения. Обладатели иной точки зрения становятся вашими "врагами". А пока вы его не высказываете, все смотрят на вас, как на арбитра.

И в конце беседы, уже деваться некуда, — Юрий Михайлович перешел на размеренный темп речи, — вы начинаете: "Если я правильно понял, есть две точки зрения. Коля, Вася и Петя считают, что надо сделать так, а Василий Петрович и Сергей считают иначе. Вы знаете, я вижу, что и там, и здесь есть рациональное зерно. Я на данный момент, больше склонился бы к этой точке зрения, потому что, кроме того, что было сказано, есть еще одно добавление. И все...

Во-первых, всех назвали, никого не забыли. Во-вторых, кто последний говорит, говорит с большим весом. Потом можно услышать все аргументы, продумать их... Настоящий лидер — он выслушает всех, только после этого проводит свою идею. Он ни с кем не спорит.

— Он собрал всю необходимую информацию. И все собеседники выговорились.

— Он уже может делать свой ход, зная, что его ожидает. Хотя это очень трудно, до поры до времени держать свое мнение при себе. Даже хочется сказать: "Да что ты ерунду, Коля, говоришь!" Это неправильно. Хороший лидер никогда этого не сделает.

Умей сказать, умей и смолчать!

Народная мудрость

Если вы стали процессуальным лидером, вам легче стать и содержательным. Вы набираете очки.

— Причем делаете это ненавязчиво. В этой компании могут быть и равные вам по должностному положению, и нижестоящие, и выше. Но в результате выходит, что это они приняли решение, ни у кого не остается налета обиды, ущемленного самолюбия. Просто этот процесс происходил при вас.

— А вот еще один прием удержания инициативы. Особенно хорош при разговоре с начальством. Допустим вы пришли с проблемой — вам необходим помощник. Начальник в ответ говорит: “Но ты же понимаешь, что положение в организации трудное, ставки уже все заняты, денег брать неоткуда, а на те деньги, что у нас есть, хороший работник не пойдет...” Паши дальше.

— И что же можно предпринять в такой, я бы сказал, типичной ситуации?

— Надо сделать очень просто. Не вступать в конфронтацию или спор. А сказать: “**Да, конечно**. Деньги сложно, человека найти трудно. **И в то же время** очень важно сейчас развить это направление работы. И без дополнительных ресурсов ее как следует сделать нельзя.” То есть, согласиться и, тем не менее, продолжать гнуть свою линию!

И при этом он не слышит “нет”, он слышит “да”! Русский язык позволяет очень хитро это делать. Надо говорить: “Да, и...”, “Да, и в связи с этим...”, “Да, и наряду с этим...”, “Да, и вместе с тем...”

— Не противореча в лоб, можно добиться гораздо большего. Но иногда русского человека просто сложно остановить. Как поэффективнее общаться с любителями поговорить?

Такого человека надо чувствовать. Вот он говорит, говорит, говорит. Не может остановиться.

— Да. Ему надо помочь: “Спасибо, я понял!” и тот с облегчением, — Юрий Михайлович вздохнул, — ох, как хорошо!

Я видел как в программе “Мы” это делает Владимир Познер. Он четко управляет дискуссией. С одной стороны, необходимо, чтобы все как-то высказались. С другой — эфирное время ограничено. Когда кто-то долго говорит, причем не по секундам долго, просто народ вянет...

— Просто скучно и неприятно, когда кто-то ерунду несет, а ты вынужден это слушать.

— Да. Он быстро смотрит в аудиторию, ищет человека, который тоже не доволен оратором и ему есть что сказать. Что Познер делает? Он встречается с ним глазами и кивает. Поймет, не пой-

мет — неважно. Это сработает. Надо засечку сделать. Потом делает парафраз: “Правильно ли я понял, что вы имеете в виду то-то?” И пока тот размышляет, что ответить, ведущий программы, поворачиваясь ко второму, уже готовому: “А вы что думаете?”

— Это сильный прием!

— Второй прием — вырубить, если не раз и навсегда, то всерьез и надолго. Он что-то говорит, говорит — уже все завяли. Познер сразу, резко, — Юрий Михайлович повысил голос, — “Спасибо, мы уже все поняли. Не так ли?” — он, обводя взглядом, обращается ко всем. И все лица говорят: ”Да!” Это классно!

— Для групповой работы — это просто незаменимые приемы. Простые и эффективные.

Всем нам приходится общаться в этой жизни. Мы никуда от этого не уйдем. Но почему мы должны это делать непрофессионально, почему должны полагаться на случай? Почему мы продолжаем позволять другим управлять нами и нашей жизнью? Это привычка или лень? И то, и другое — исправимо. Действуйте!

Учимся общаться

У менеджера по персоналу для этого — безграничные возможности. Мало того, что у него ежедневная практика в общении с очень большим количеством коллег, он имеет шанс, организовав для сотрудников тренинг по психологии делового общения, сам принять в нем участие. Исследования показывают, что реально научиться грамотно общаться можно только в практике, в тренинге. Просто по книжке — этого сделать не получится.

Тренинг общения.

Вера начала свое выступление, опершись двумя руками о стол — из позы “самца гориллы перед схваткой” и голосом, который сразу навел дрожь на слушателей, начала:

— Я бы хотела обсудить сегодня взаимоотношения в нашем коллективе...

Все замерли. Постепенно стало понятно, что она имеет ввиду свой рабочий коллектив, и та агрессивность, которая сквозила в ее голосе, относится вроде не к нам. Но это была еще не полная ясность.

Оказывается, Вера просто панически боялась выступать перед любым собранием людей, даже, если перед ней всего три человека. Это выступление на учебе было, пожалуй, ее первым опытом, где в силу обстоятельств, она была вынуждена выступить.

Сила волнения была такова, что она не осознавала того, что ее поза, манера говорить оказывала такое устрашающее воздействие на слушателей. В учебной обстановке мы быстро поняли, что идея ее вступления была совершенно иной. Ей хотелось обсудить вопрос, как улучшить взамопонимание в коллективе, как научиться относиться друг к другу добрее. Вера не только не планировала, но и не предполагала, что ее речь произведет такой негативный эффект. Хорошо, что это произошло на учебе, а не в реальной обстановке.

Однако, тем и хороши тренинги. У любого человека на них есть **шанс опробовать свои умения в общении**, и не наломать при этом дров.

Валентина Васильевна говорила — зачем нам жестикулировать, мы и без этого обходимся, — потом.. руки как бы начали просыпаться, одна, потом другая...

— Оказывается, — сказала Валентина Васильевна в конце занятий, — руки помогают в выступлении, а не мешают... Легче подбираются слова, быстрее проходит волнение.

Когда начал выступать третий “оратор”, Федор стал отпрашиваться с занятий — мол, срочно надо на работу. Мне показалось, что он немного боялся выйти перед коллегами со своей речью. Группа предложила ему выступить перед уходом. Выступил Федор здорово, хотя, очевидно, подобного опыта у него не было.

И что вы думаете? После своего выступления он не только остался дослушать остальных, но и досидел до самого конца занятия.

— Было интересно, — с немного смущенной улыбкой попрощался Федор после занятий.

Вовлеченность в учебный процесс полностью меняет представления об обучении, меняется восприятие, у слушателей **улучшается мнение о своих возможностях.**

Людимила Сергеевна, энергичная, уверенная в себе и очень говорливая женщина, считающая себя большим специалистом в общении, рассказывает:

— Я могу убедить любого в чем угодно. Могу разговорить камень. Но иногда и у меня не все получается...

Я договорилась об экскурсии в Храм Христа Спасителя. Подготовили паспорта, пригласили сопровождающего. На это надо было истратить два часа рабочего времени. Всем туда очень хотелось.

Но вдруг появляется Хмуров, руководитель отдела, в крайне подавленном состоянии, чем-то сильно расстроенный.

— Петр Петрович, нам надо уходить на экскурсию...

Последовала тягостная пауза.

— Я сейчас был “на ковре” у президента, — тяжелым голосом выдавил из себя начальник.

— Петр Петрович, экскурсия всего на полтора часа. По-моему, ничего срочного на данный момент не было, наше отсутствие никак не сказалось бы на работе.

— Я был “на ковре” у президента, — повторил Петр Петрович и сел на свое место.

Все стало ясно. Экскурсия накрылась. Для всех и, особенно, для меня как организатора, это был шок. Я была ошарашена и не знала что сказать, — закончила Людмила Сергеевна.

На занятиях мы попытались разобрать эту ситуацию. Что можно было сделать, чтобы избежать столь печального исхода?

Главной ошибкой оказалось, что работники были настолько увлечены своим предстоящим походом на экскурсию, что не почувствовали настроения начальника. Вместо понимания его

состояния, внимания к этому происшествию с президентом, люди продолжали раздражать его своим стремлением к развлечениям, в то время, как нужно было искать какой-то выход. Какой? “Никому не важны проблемы работы, — проносилось в голове у Петра Петровича, — на уме одни гулянки, а я из-за них отдувайся”.

Если бы “специалисты” по общению услышали то, о чем говорил и что чувствовал в этот момент начальник, они, конечно, помогли решить ему производственную проблему, возможно, и после экскурсии. Но, для этого, надо было обсудить проблему, вставшую перед Хмуровым, а не спешность похода на экскурсию. Или они ждали, что начальник в этот момент радостно подумает: “Я тут пока постою в дерьме, а вы повеселитесь, погуляйте”?

Мы часто так увлечены собой, своими нуждами и заботами, что не замечаем даже тех, от кого зависим, кого любим, в ком завтра будем нуждаться и тех, кто нуждается в нас сегодня. Сук, на котором сидим, мы рубим всегда сами. Почти всегда.

Я улыбнулся зеркалу с утра.
А мне в ответ оно не улыбнулось.
Какая-то народная игра.
Немного, вероятно,
промахнулось.

Дмитрий Храповицкий

На свой тренинг по активному слушанию и основам НЛП (нейро-лингвистическому программированию) меня пригласила Юлия Борисовна Гиппенрейтер, один из “мэтров” отечественной психологии. По ее учебникам учились почти все нынешние психологи. И, как я недавно узнал, учились с удовольствием. Последние десять лет она занимается только практической психологией и тоже более чем успешно.

Итак, о тренинге. Это была потрясающая работа. Работа мастера. Филигранная техника и видение конечного результата. Полное владение аудиторией и неослабевающий интерес участ-

ников. Аура доброжелательности и доверия и общее чувство в конце: “Как жалко, что заканчивается последний день тренинга...”

В один из дней мне пришлось поработать в “тройке” с Любой, интересной молодой женщиной, которая много и подробно рассказывала и своих взаимоотношениях с ребенком и мужем.

— Вчера я пыталась понять своего мужа, — бодро начала Люба, — используя технику активного слушания. Мне хотелось выяснить, что можно делать целый день на выставке современного радиооборудования.

— Ну и как, — включился в работу я. Мне почему-то показалось, что она считает,что выставку можно посмотреть и за один час. Но я — весь во внимании.

— Я начала его выспрашивать, кивать, следить за оборотами его речи, — продолжала Люба. — Правда, меня все время отвлекали — то сын подошел: “Мама, помоги!”, то телефон позвонил. А когда я была снова готова слушать, он почему-то расхотел рассказывать.

— А вам не кажется, Люба, — начал раскручивать я, — что вам не очень-то хотелось его слушать? А если хотелось, то вы должны были погрузиться в собеседника так, что весь остальной мир как бы исчез, растворился. В таком состоянии вы не услышали бы телефонного звонка, не отреагировали бы на зов ребенка (или сделали бы так, чтобы ребенок обратился бы к мужу). И тогда он бы все вам рассказал. И что самое смешное — вы бы поняли!

— Да, — обескураженно ответила Люба, — возможно вы и правы. Наверное, в действительности, я хотела чего-то другого — чтобы он побольше времени побыл дома.

В общении существует одна реальность — реальность вашего поведения. Она в сто крат сильнее реальности ваших слов или кивков головы. И даже ваших добрых намерений. Ее скрыть почти невозможно. Если мы в действительности “погружены” в собеседника — он наш. И мы ему не интересны, если он видит, что мы просто отвлеченно киваем. Все достаточно просто.

Первое условие для сближения — искренность.

М.Пришвин

А все-таки, есть ли какой-нибудь реальный эффект?

Третий день занятий. Идет “шеринг” — обсуждение того, что из пройденного материала удалось попробовать в семье или деловой жизни.

Опять рассказывает Люба.

— Мне пришлось обратиться к человеку, про которого я точно знала: она отказала в подобной просьбе уже семи моим знакомым. Но я, зная об этом, готовилась. Я решила попробовать использовать в беседе навыки активного слушания. И вот я пришла и сначала просто изложила свою просьбу.

Увидев на ее лице признаки недовольства и одновременно усталости, я попыталась присоединиться:

— Как, наверное, мы все вам надоели?

Она подняла на меня глаза, будто только что увидела:

— Все надоели. И надоело отказывать, — на лице появился некий проблеск улыбки.

— Надоело отказывать, — повторила я, с замиранием сердца.

— Да, — женщина глубоко вздохнула.

Я тоже вздохнула и, набравшись смелости и тоже, с улыбкой, произнесла:

— Попробуем поменять практику.

— Попробуем, — она улыбнулась уже широко и открыто.

Люба с гордостью закончила свой рассказ. У нее все удалось. И удалось, благодаря нашим субботним и воскресным занятиям. Подобные успехи звучали в откровениях почти всех участников. И это было здорово!

Когда достаточно долго работаешь в одном коллективе, часто начинаешь воспринимать своих сотрудников — и начальников, и подчиненных — как старых знакомых. Иногда их слушаешь, и не слышишь. **Нам кажется, что мы заранее знаем, что он может сказать, чего от него ждать.** Мы видим наших коллег как-

будто в обволакивающем белом тумане, сквозь который мы угадываем их движения и слова, но не пытаемся узнать больше...

И, что самое страшное — не узнаем! И принимаем неправильные решения, потому что у нас недостаточно фактов для принятия верных решений.

Как-то на занятии я говорю Ася Барышевой — она мой постоянный партнер в тренингах по искусству продаж и работе с клиентом:

— Давайте представим себе ситуацию общения начальника с подчиненным. Оба давно работают вместе и хорошо знают друг друга. Вы готовы?

— Конечно, — Ася, как всегда, сразу включилась в игровой диалог.

— Итак, — начал я начальственным тоном, принимая на себя образ руководителя, — Сделайте этот чертеж к семнадцати часам. Это очень важно.

— К семнадцати, — грамотно, почти без вопросительной интонации, переспрашивает меня коллега.

— Да, потому что пятнадцать минут шестого за чертежом приедут наши партнеры из Тамбова.

Представьте почти невозможную ситуацию, но все же:

Ася не переспросила меня, сказав:

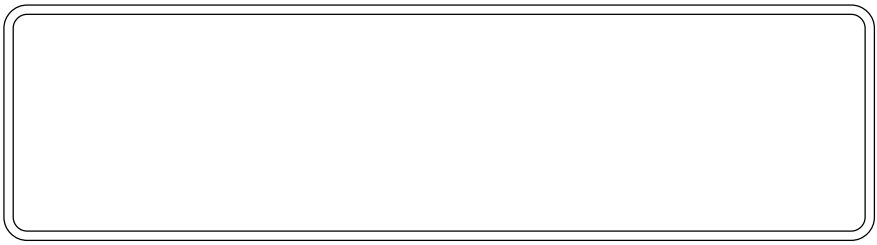
— Хорошо, все ясно. — И ушла из кабинета, поняв это поручение следующим образом:

“Мы заканчиваем в пять, значит, скорее всего, этот чертеж нужен ему к утру. Он всегда перестраховывается, просит сделать пораньше. Я, пожалуй, прийду завтра пораньше и к девяти утра все закончу. А сегодня я уйду пораньше — мне надо в бассейн за ребенком.” И с чистой совестью, я подчеркиваю, с чистой совестью ушла с работы.

Утром у нее “естественные” неприятности. А сколько таких случаев происходит в нашей каждодневной жизни? Нам кажется — все понятно, а завтра выясняется, что все надо было сделать наоборот. Разве не так?

Слушайте для себя, слушайте для дела, слушайте, чтобы помочь, слушайте, чтобы понять. Слушайте! Это — гвоздь общения.

Как добиться повышения?



Итак, вы свой человек на фирме. Вас знают и вы знаете многих. Для вас уже не секрет, что, как и почему бывает в вашей компании. Но у вас столько энергии и желаний! Почему вас еще не оценили по достоинству? Почему до сих пор не прибавили зарплату? Неужели надо зайти к шефу и выклянчивать повышения? Что, он сам не видит ваших стараний?

Прежде, чем двигаться к заветной цели, вспомним одну, любимую мною, басню Эзопа.

Когда один крестьянин обнаружил у своей гусыни необычное яйцо, которое показалось ему золотым, он хотел выбросить его. Но в последний момент остановился и решил показать его ювелиру. Оно действительно оказалось из чистого золота! Радость его не знала границ. Однако, когда он заглянул к гусыне на следующий день, там лежало другое, точно такое же золотое яйцо.

Это стало повторяться каждый день. Крестьянин быстро разбогател, но вместе с богатством он приобрел новое качество — он становился все более и более алчным. Ему становилось все нестерпимее ждать очередного яйца и, наконец, он не выдержал и захотел получить все оставшиеся яйца сразу. И он зарезал гусыню! Но, конечно, ничего не нашел.

Если мы хотим добиться результата — большого количества золотых яиц — положения в фирме, нормальной, постоянно повышающейся зарплаты, растущего собственного удовлетворения своей жизнью, то нам надо не резать, а заботиться о гусыне. О том, чтобы она была жива, здорова и сыта. Чтобы настроение у нее было отличное. Чтобы у нас были ресурсы, и они росли и вовремя восстанавливались.

Что ж, будем здоровы? Обязательно! Занимайтесь шейпингом, пейте кефир, много гуляйте. И ваша гусыня жить будет.

Ваши знания — специальные — как менеджера по персоналу, знания специфики и философии компании, людей и реальной ситуации — сделают ее здоровой.

Ваши профессиональные навыки и умения — обеспечат сытость вашей красавицы.

Все, что вы сделаете сверх этого — ваша постоянная работа над собой, личностный рост — сделает яйца золотыми.

Следите чтобы эти яйца были, и были золотыми!

Не убивайте гусыню, несущую золотые яйца!

По Сеньке и шапка.

Народная мудрость

Каковы же ваши наличные ресурсы? Ваша нынешняя цена?

Да, для начала **оцените вашу способность и возможности продвигаться** по службе. Спросите себя: на какую оценку я работаю? Я отличник, хорошист или троечник? Если двоечник, дальше можно не спрашивать, так как вы даже не дочитали до этого места. А где ваш табель? Есть ли у вас документы о ваших достижениях по службе, что вы покажете начальнику или аттестационной комиссии?

Приглашают ли вас на совещания с руководством или только используют подготовленные вами данные о составе и текучести кадров? Бываете ли на совете директоров, заседаниях Правления, совещаниях руководства?

Доверяет ли вам ваш шеф? Часто ли вас проверяют? Вы работаете довольно свободно или вы свободно принимаете решения?

Сколько лет вы занимаете эту должность? Не засиделись ли вы? А есть ли у вас замена? В комсомоле в наше время шутили:

Перспективные работники больше двух лет на одном месте не работают.

Шутка с долей правды

Другими словами, в такие сроки вам должна быть повышена зарплата или статус, или должность, или включена некая система дополнительных льгот: предоставлены страховки, автомобиль, гараж, дача, дом отдыха, отдых за границей за счет компании и т.д.

Сравните свой возраст и свою зарплату со своими коллегами по компании. Каковы ваши реальные шансы по этим параметрам?

Бываете ли вы на профессиональных конференциях и семинарах? Часто такие конференции используются в качестве награды за хорошую работу, выражение доверия — может быть, это предвестник будущего продвижения по службе?

Хорошо ли вы осведомлены о том, что происходит в вашей организации? А вне ее? А хорошо ли знают вас или о вас? Кто еще не открыл вас для себя?

Ответили на все вопросы с удовольствием? Или хотя бы на некоторые? Тогда очередной шаг к вашему успеху в следующей главе.

Всегда делайте больше, чем от вас ждут.

На семинарах меня иногда спрашивают: разве можно так — захотеть и повысить себе зарплату?

Конечно нет! Если не прилагать к этому специальных усилий. Если выполнять свою работу от сих до сих. Не высовываться.

Если же вы делаете больше, чем требуется, — это тренирует и дает возможность быть всегда в форме. Ибо, как только вы перестаете показывать отличное время, вас списывают из обоймы. "Лишь мгновение ты наверху и стремительно падаешь вниз". Удача не покинет вас, пока вы будете жить, постоянно повышая планку, ставя себе все более трудные задачи.

Может быть, вам поможет высказывание Великого менеджера:

Люди порой откусывают больше, чем могут прожевать. Но любой, чего-то стоящий начальник всегда предпочитает иметь дело с людьми, которые замахиваются на лишнее, чем с теми, которые стараются сделать поменьше.

Ли Якокка

Всегда делайте все, на что вы способны. Что посеешь, то и пожнешь.

Многие мне рассказывают: вот если бы мне платили нормально, я бы нормально и работал. Компьютера нет, модема нет, помещение тесное — когда будут хорошие условия, от меня можно требовать и хорошей работы.

Нет, так не получается.

Вы топили когда-нибудь настоящую русскую печь? Огромное удовольствие, если умеешь! Но, чтобы печь разогрела холодный дом, ее необходимо разжечь, принести и долго подбрасывать дрова и терпеливо ждать, когда дом прогреется. Если дров не жалеешь, тепла больше, прогрев быстрее, настроение лучше.

В любом деле надо сначала что-то сделать, потом только что-то получить. Только один из миллиона выигрывает миллион в "Русское лото". За счет остальных. Остальные ждут тепла от печки, которую не растапливали.

Мы с вами — действуем!

Удача нахрап любит.

Народная мудрость

Разработайте критерии отбора персонала или программу адаптации новых работников, внедрите процедуру аттестации кадров или предложите свою систему стимулирования труда. Предложите им программу обучения, от которой они не смогут отказаться, потому что решает сразу несколько проблем.

Но не наломаем ли мы дров, если возьмемся за эту работу бездумно? Если печку перетопить, все разбегутся от изнуряю-

щего жара. Если рано закрыть заслонку, то можно и угореть. Всегда ли срабатывает принцип “Делай больше, чем требуется”?

Опытные кадровики говорят: “Не всегда”.

Надо учитывать стадию развития организации, ее организационную культуру, с кем мы работаем, какая атмосфера сложилась в коллективе, как это воспринимается вашим руководством. Иногда можно себе только навредить. Слишком умный — как в анекдоте — тогда грузи “чугуний и люминий”. Такие люди, выпячивающие напоказ свою повышенную тягу к работе, ничего, кроме раздражения, не вызывают.

Заставь дурака богу молиться, он и лоб разобьет.
Народная мудрость

Надо иметь внутреннее чутье, и в какой-то ситуации — соглашайтесь на самые сложные и неприятные задания. Вы только выиграете, если сделаете шаг вперед, чтобы помочь своему начальнику. А если у вас получится то, что пока ни у кого не получалось, ваша звезда начнет свой путь наверх. И тогда ваш путь в элиту никто не сможет остановить.

Хорошо и качественно выполняйте свою работу. Слушайте, зачем вам эти нотации? Может быть, автор посоветует вам есть поменьше мучного? Или пить по утрам капустный отвар? Нет. Я не буду вам советовать того, что не проверено мной лично и многими до меня. Я сам часто делал работу спустя рукава. И не потому, что я — какой-то особый лентяй. Ну, бывает, не хочется, вот и все. Хоть режь. Поэтому, со знанием дела, я повторяю вслед за американцами:

Будьте профессионалом своего дела, выдерживайте сроки и выделенный бюджет. Работайте с чувством гордости за свое мастерство и за свою фирму. Нет такой, даже самой скучной работы, которую вы не могли бы оживить. Вам не надо любить выполняемые задания. Даже короли мечтают об ином ремесле.

И великий Гете страдал от того, что не смог стать художником. В раннюю пору своей жизни он потратил много лет, изучая

живопись, но так и не добился весомых результатов. И в итоге счел себя неудачником.

Только представьте: Гете — и неудачник! Но он, тем не менее, хорошо писал стихи. Ведь то, как вы это делаете, а не то, что именно вы делаете, определит ход вашей жизни. Тот, кто небрежен в завязывании альпинистских узлов, никогда не покорит самых высоких вершин.

Авторитет менеджера по персоналу

Мне повезло в жизни, и я познакомился с замечательной женщиной и опытным кадровиком — Еленой Юрьевной Аничкиной, заместителем начальника отдела кадров кондитерской фабрики "Красный Октябрь". Это — бывшая фабрика Эйнема — всемирно известный производитель Красных шапочек, Мишек косолапых, Золотых петушков и других шоколадных вкуснятин. Сейчас это акционерное общество быстро разрастается, работают филиалы в Рязани, Тамбове, Коломне, Туле. Но, что особенно

приятно, так это то, что они продолжают выпускать и “Южный орех”, и фирменный шоколадный набор “Олень”, и дефицитную некогда “Аленку”.

— Хорошо и качественно выполнять свою работу — это как бы понятно. А что это значит для кадровика? — спросил я Елену Юрьевну в одну из наших встреч.— Какой он — хороший менеджер по персоналу?

— Во-первых, ему надо много знать в профессиональном плане, — как всегда, обстоятельно, начала Елена Юрьевна, — для этого никогда ни один вопрос от себя не откидывать, решать самому. Получать информацию о проблеме не со слов юриста, а найти первоисточник и опираться на собственные знания.

— Правовые знания? — уточнил я.

— Да. Хороший кадровик — это тот, который чтит Трудовой кодекс. Потому что, если ты не будешь знать основ, будешь постоянно переделывать свои дела. Это касается и заполнения трудовых книжек, и оформления приказов и других документов, которые находят свое отражение в судебных разбирательствах. Знать закон и делать все согласно букве закона.

- Во-вторых, быть психологом, со всеми находить контакт в профессиональном и общечеловеческом смысле.

— Многое, наверное, зависит и от статуса, от авторитета кадровика в организации?

— Разумеется. Если ты можешь влиять на политику — надо на нее влиять. Несмотря на то, какие отношения складываются с руководством фирмы. Кадровик, прямо скажем, не президент. Чтобы формировать на кадровую политику, необходимо, чтобы кадровик был лицом уважаемым и к его мнению прислушивались.

А если ты вхож в кабинет просто для того, чтобы выполнять прямые указания руководства или за подписью на приказах, это кадровик несколько другого уровня. — Она выразительно развела руками.

— Как же все-таки перешагнуть от того состояния, когда ты входишь только бумаги подписывать, к тому влиянию и авторитету, о котором вы говорили?

— Много хотите... — Елена Юрьевна многозначительно на меня посмотрела, но продолжила. — Как вообще в жизни? "Первую часть жизни ты работаешь на авторитет, остальную часть жизни авторитет работает на тебя". Так и тут.

Первую часть жизни ты работаешь на авторитет, остальную часть жизни авторитет работает на тебя.

Народная мудрость

Профессионализм. Постоянное стремление знать, чтобы иметь свое мнение, и это мнение было правильным в кадровых вопросах.

Умение общаться с людьми, с тем же президентом, ориентироваться во взаимоотношениях в коллективе.

Кадровик не должен быть конфликтным человеком. Конфликтные люди могут быть хорошими математиками, даже первыми руководителями. Но кадровик таким быть не может. Потому, что в этой должностной позиции сосредоточено слишком много сфер взаимоотношений между людьми. И ты не волен быть таким, как ты есть, в частности, конфликтным.

— Вы считаете, что некоторые качества надо скрывать? — допытывался я. — Они могут помешать?

— Да, потому, что ты должен сам сформировать мнение о человеке. Независимое и очень правильное. Это — твой будущий авторитет. Когда нет ошибок в этом мнении о людях, особенно

при подборе кадров - вот главное. А ради этого ты должен свой характер ставить на второе место, уже после профессиональной работы. Во многих профессиях как раз наоборот.

— А как же твердость характера, целеустремленность?

— Вы знаете, некоторым очень важно везде ставить точку в общении. Если человек считает, что он прав, а он и по сути прав, он лбом разобьет стену, чтобы это доказать окружающим. В жизни это может быть и правильно. Но когда ты завязан на других людей... это всегда мешает.

У кадровика другая цель, ему не надо самоутверждаться за чужой счет, ему надо дать возможность раскрыться другим, помочь им проявиться и продвинуться.

— Значит, профессионализм в качестве цели дает лучшие результаты?

— Если ты подходишь к своей работе так, — Елена Юрьевна увлеклась разговором, — сначала работа, а твоя карьера идет где-то дальше, на втором месте, тогда она и будет более успешной. Не надо себе ставить целью с самого начала профессионального пути — как бы занять место начальника. Займешь его только тогда, когда ты начнешь думать о том, как бы этому дать продвинуться, как тому дать продвинуться. Только тогда и будет авторитет.

— Это точно. Как кадровик, ты знаешь их деловые качества, расстановку сил в организации, существующие потребности в кадрах. Это очень похоже на качественную работу.

Победы добивается не тот, кто ставит ее как осознанную цель, а тот, кто умеет рисковать и хорошо делать дело, которое выбрал.

Генри Форд

— Одному помочь продвинуться, а другому просто не упасть. — Елена Юрьевна затронула несколько другую тему. — На отдел кадров возложены не только профессиональный рост, учеба и кадровое делопроизводство. Бывает человек оступился, сделал проступок, ну — напился.

— По закону вы должны его оштрафовать на сто процентов заработной платы, занести взыскание в личную карточку.

— Естественно. Весь вопрос в том, как это делается? Ведь можно одним презрительным взглядом человека убить и доконать. Или поддержать, и это запомнится на гораздо большее время, несмотря на те же самые формальные наказания, которые он справедливо понес. Это участие значит гораздо больше. И это опять — твой авторитет.

Если каждый человек от тебя уходит, если не с улыбкой, то хотя бы не с темным пятном на душе, если он потом , увидев тебя, улыбается, и когда вся фабрика улыбается — то это и есть авторитет.

Успех — самый сильный мотиватор и, поэтому он всегда рождает новый успех. Пусть вам улыбается вся фабрика, вся ваша фирма. Вы должны добиваться успеха постоянно, ставя себе поначалу небольшие цели. И поздравлять себя с победой! И покупать себе за это мороженное. Или пиво. Или новый автомобиль. То, что вы заслужили и любите.

Так как каждый человек в чем-то талантлив, вам всегда есть за что себя любить. И хвалить себя за это! И награждать за свои успехи.

Знакомый генерал МВД,— Владимир Александрович Гуляев, мы долгое время проработали с ним в одной комнате, — всегда, когда ему что-то удавалось сделать хорошее, говорил, гладя себя по голове: “Молодец, Володенька, молодец!”

А один из моих слушателей, Игорь Васильев, крупный бизнесмен из Челябинска, который снабжает чаем весь Южный Урал и часть Сибири, рассказывал мне о том, как он начинал:

— Все началось с того, что шесть лет назад я начал себя хвалить. До этого моей самой радужной перспективой было стать на сегодня от силы старшим автомехаником. Теперь я — уважаемый в городе человек, у меня много новых друзей, дочка учится в хо-

рошей школе. Надо себя хвалить за то хорошее, что в вас есть, и уважать себя за это. А иначе, кто вас будет уважать, если вы и сами себя не любите?

— Игорь, а кто ваши новые друзья? Это бизнесмены, богатые люди или нужные, близкие в власти? Что у вас за окружение?

— Только те, — уверенно сказал Игорь, — кто помогает создавать спокойную, творческую обстановку, люди, приятные в общении, с кем мне хорошо. Должен быть душевный комфорт, остальное мы придумаем или купим.

Естественно, если вы встали на путь достижений, близкое вам окружение на первых порах может очень сильно повредить. Если жена будет постоянно говорить вам: “Куда тебе, не рыпайся”, будет трудно хвалить себя. Когда муж говорит: “Зачем тебе это все надо?” нужна большая сила воли, чтобы вы могли твердо придерживаться принятого решения.

Поэтому, когда вы решили добиваться признания на своей работе, начните бороться со страхом, что вы кому-то не понравитесь. Но, для начала — тщательно взвесьте все и оцените свое **ближайшее окружение.** Кто воодушевляет вас и кто вытягивает из вас энергию? Кто мобилизует ваши силы, а кто тянет назад? Кто поддерживает и кто губит на корню все ваши начинания?

Этот анализ может получиться неожиданным, а, возможно, и быть неприятным. От некоторых, считающихся вашими самыми близкими друзьями, вам прийдется закрыться. Очень непросто приспособиться к этому, но таким человеком может оказаться и супруг или супруга. Но, как бы то ни было, успех вам будет сопутствовать по началу только в благоприятной среде.

Но это — все еще цветочки. Ягодки будут впереди!

Мы коснулись пока только вашего персонального окружения. А что же по поводу профессионального окружения? Как сформировать свое окружение на работе? А разве мы можно на него влиять, возможно спросите вы? Почти всегда! У менеджера по персоналу эти возможности почти неограничены.

По долгу службы он периодически встречается с руководством компании, бывает на различных совещаниях. Через него обязательно проходят все вновь принимаемые на работу. Кстати, у этих людей кадровик имеет повышенный авторитет буквально с первых дней своей работы, ведь он принимал их на работу! Новички идут в отделы и подразделения фирмы — поэтому наш герой обречен на контакты с их руководителями.

И, разумеется, в отдел кадров идут все сотрудники вне зависимости от рангов. Идут со своими проблемами, нуждами, даже

беседами. По правовым, социальным вопросам, в связи с отпуском, увольнением, возможным переходом в другой отдел, просто посоветоваться "по жизни".

Выбирайте в свое окружение тех, кто больше информирован, стоит выше по иерархии, лучше знает людей и, главное, умен и вам симпатичен. Чаще общайтесь с шефом, первым лицом организации, поводов для таких встреч у кадровика всегда более, чем достаточно.

Но, кроме первого лица, кто еще определяет кадровую политику и стратегию компании? Это его заместители, или некоторые начальники отделов? Или, может быть, у вас в фирме существует "серый" кардинал, человек, не обладающий высокими должностями, но имеющий реальную власть?

Поразмышляйте о том, кто пользуется наибольшим влиянием на руководство, у кого из старожилов компании крепкие неформальные связи, кто наиболее быстро продвигается и достиг стремительных успехов на служебном поприще. Подумайте, кто из них мог бы стать членом вашего ближайшего окружения — чтобы это не было нарушением ваших основных жизненных принципов? Как это сделать — вопрос одной из следующих глав нашего повествования.

Позвольте, уважаемые дамы и господа! Если мы говорим о профессиональном окружении менеджера по персоналу, то пора вспомнить и о "братьях по крови" — коллегах-кадровиках, управляющих человеческими ресурсами. Можно ли обойтись без профессионального общения такого рода?

Как это происходит сейчас? В основном — на различных семинарах по трудовому праву или кадровой работе. На редких конференциях, скучных и длительных. Иными словами, случайным образом. Русский кадровый клуб? Он тоже приглашает своих членов на платные семинары. По некоторым оценкам, они довольно дороги...

Ирина Викторовна Гамазина, начальник службы персонала Социального городского банка в г. Мытищи, профессиональный кадровик, женщина, жадно ищущая новую информацию обо всем, что могло бы обогатить ее профессиональную деятельность, рассказывает:

— Одна из самых интересных "тусовок" менеджеров по персоналу — у Полякова.

— У Валерия Анатольевича? — с надеждой спросил я. Мы уже знакомы с ним по предыдущим страницам.

— Да. У него на встречах очень теплая обстановка, все так красиво. -Ирина Викторовна вспоминает об этом с удовольствием. — Там завязываются интересные профессиональные знакомства.

— Всегда можно проконсультироваться у коллег по сложным вопросам, — поддержал я.

— В этом плане, — взмахнула ресницами моя собеседница, — он хороший маркетолог. Там собираются весьма интересные потенциальные клиенты.

— Естественно, "Метрополис" — одно из ведущих рекрутинговых агентств России. И оно просто должно заниматься "агрессивным" маркетингом. Такие встречи — замечательный способ привлечь к себе профессионалов.

— Чтобы не потерять профессионализма, — увлеченно продолжила Ирина Викторовна, — кадровик должен быть мобильным, постоянно двигаться вперед, обучаться, узнавать новое, общаться с интересными людьми.

— Для этого и нужны такие встречи.

Так вышло, что в тот же день я встретился с Поляковым.

— Расскажите, — начал я почти с порога, — чем таким особенным вы привлекаете к себе менеджеров по персоналу?

— Просто мы даем возможность людям общаться, — начал Валерий Анатольевич. — Проводим регулярные встречи или семинары.

— А как вы приглашаете людей на такие мероприятия?

— Рассылаем информационные материалы о планируемой тематике, сообщаем в этом же письме о каких-то новостях или грядущих событиях.

— А потом? — я пытался найти какую-нибудь изюминку.

— Они слушают, общаются, потом перезваниваются.

Вот оно. Это и есть ядро профессионального общения. Как и всякое продуктивное общение, оно может происходить только на неформальном уровне. Когда степень доверительности достаточно высока. Когда можно поделиться секретами и трудностями с коллегой, не боясь попасть впросак. И получить дельный совет или, даже, конструктивную критику.

Традиционные встречи выпускников курсов по управлению персоналом проходят в ИПК госслужбы ежемесячно. В последнюю пятницу месяца. Бесплатно для выпускников. По разным темам. И всегда, как нам кажется, интересно. И на эти встречи всегда приходят наши друзья. Без специальных приглашений и обзвонов. И приносят новости из своих компаний и организаций.

Конечно, они общаются. С нами, между собой. Знакомятся с коллегами из других потоков, с их друзьями. Намечают разного рода совместные дела.

Недавно, во время неформальной части одной из таких встреч прямо через стол — произошел следующий разговор:

— У меня есть прекрасные торговые менеджеры, — говорит одна из собеседниц,— прошли собеседование, а вакансии закрылись. Никому не надо?

— Надо! — подхватила ее визави. — Кстати, у меня тоже остались хорошие ребята — жалко отпускать.

— Мне тоже надо, — наперебой стали восклицать еще два менеджера по подбору персонала.

В результате, они договорились вчетвером о создании некоего межкорпоративного банка данных. Мне кажется это естественным. В нашей стране (а может и во всех странах), ценность личной рекомендации всегда останется на очень высоком уровне.

И вообще, кадровик должен иметь возможность посещать самые разные клубы, профессиональные объединения, ассоциации. Чтобы быть в курсе, чтобы ощущать себя на гребне, "чтоб не пропасть поодиночке". Создавайте себе профессиональное окружение.

У вас ровные отношения со всеми членами коллектива. Но мы сейчас обсуждаем вопросы вашего продвижения по службе. Мы подождем, пока вас, такого хорошего и бесконфликтного заметят и повысят? А кто, собственно, должен это заметить? И почему?

О вас должен знать каждый в компании,
трубите о себе на каждом углу!

В своей книге "Навыки для успеха" Адель Шил пишет о том, что можно выделить два типа людей по их отношению к работе. К одному типу относятся люди, которые хорошо выполняют свою работу и ждут, когда другие это заметят. Они часто жалуются, что другим людям (которые возможно, делают свою работу не так хорошо, как они сами) удается добиться большего.

К другому типу относятся люди, которые не только хорошо работают, но и стремятся к тому, чтобы другие знали об этом. Они привлекают внимание окружающих к своей работе потому, что сами уверены в ценности делаемого ими дела. Потому, что они работают хорошо. Шил считает, что большинство людей относятся к первому типу.

Мне кажется, что в России то же самое. И это неудивительно. Это результат психологической установки, которую мы впитали с молоком матери. Нас приучали быть скромными, не хвастаться, не высовываться, не привлекать внимания окружающих. "Живите простой трудовой жизнью", и все будет хорошо. Карьера — это удел "плохих" людей — карьеристов, рвачей и подхалимов. Хотя, откуда тогда брались Королевы и Туполевы? Все мы — дети пропаганды, или просто — плоды своего времени?

Умен ты или глуп,
велик ты или мал,
не знаем мы, пока
ты слова не сказал.

Саади

После некоторого периода сомнений и колебаний по поводу своей работы, Ольга Фомина радостно поделилась со мной:

— А меня повысили!

— И как это у вас получилось? — мне всегда казалось, что Ольге не надо было менять работу, она росла вместе со своей фирмой и слишком много души уже вложила в нее. Я поощрял ее поиски нового места только исходя из соображений необходимости всегда поддерживать форму, а также уверенность, что она всегда сможет найти себе место.

— Очень просто это вышло. — Саркастически улыбнулась Ольга. — Я написала заявление об уходе, они за голову схватились и повысили.

— Ну, это внешняя сторона вопроса. Что было за этим?

— Это решение всколыхнуло компанию. — Ее голос окреп, стал наливаться силой. — Мой недостаток, что я работаю тихо. Я не выставляю свою работу на-показ, считаю это позерством. Позерство на самом деле я люблю, но делала это только, общаясь с нижестоящим персоналом. С руководством я общалась редко. Теперь я начинаю делать по-другому.

— Как это? — я был очень заинтересован.

— Надо вырвать из головы, из души, из себя боязливое отношение к руководству, понять, что они такие же люди, что они могут быть в чем-то умнее, в чем-то мы, и разговаривать с ними на равных.

Если раньше я боялась заходить к начальству, — Ольга переборола свой страх — это просто великолепно! — то теперь мне стало гораздо легче. Я поняла, что работаю на фирме и занимаюсь

делами фирмы. То, с чем я иду к руководству, необходимо самому руководству. Теперь я не мямлю как раньше, я говорю “Надо!” и, что интересно, меня понимают.

— Поздравляю! Это — победа!

— Очень важно то, что вы говорили на занятиях — прежде чем начать разговор — надо спланировать его. Прежде, чем войти к начальнику, я думаю, с чего я начну, какова вторая и третья темы для беседы, чем закончить при том или ином исходе разговора.

— Непрофессионалы заходят в кабинет и начинают думать: “О чем бы сказать?” после первого же вопроса руководителя.

— Раньше я тоже всегда работала на экспромте. И что же? Говоришь не то, что предполагала. При этом появляется какой-то страх, что тебя не поймут. И какой результат?

Как трудно найти свое место в жизни руководства.
Анатолий Рас

Известность ведет к признанию, комфорту, принятию в обществе и такой манящей независимости. Если бы я спросил вас о ваших друзьях, вы, наверное, рассказали бы об общих интересах, склонностях, о приятном общении с ними. Ваши друзья в чем-то похожи на вас. Подсознательно человек выбирает себе подобных.

Так и все люди. Они принимают на работу и выдвигают на повышение, приближают к себе тех, чье поведение предсказуемо, или тех, с кем они очень похожи друг на друга. Эффект однотипности в организациях, как считает Наташа Иосефович в книге “Ты — босс!”, срабатывает подсознательно и действует очень четко.

Ваша непохожесть на шефа может долгое время препятствовать вашей карьере. Преодолеть стереотипы, связанные с этой непохожестью, можно только став известным.

Для вас важно перестать извиняться за свое отличие от других и начать радоваться ему и гордиться им. Именно непохожесть

выделит вас из общей массы похожих друг на друга сотрудников. И сделает вас заметным.

Как познакомиться со многими и стать известным руководству? **Переместитесь поближе к власти во времени и пространстве.** Перемещение в пространстве означает, что вы станете заметны, будете всегда поблизости, рядом и будете иметь дело с людьми, принадлежащими к руководству.

Перемещение в пространстве означает, что вы находитесь вместе с этими людьми не только в течение рабочего дня, но и в перерывах, в обед, после работы. Таким образом, они смогут получше узнать вас, и на первый план выйдет не ваше отличие (оно необходимо, чтобы вас заметили), а ваш потенциальный вклад в совместную работу в виде хороших идей и глубокой заинтересованности в деятельности всей организации.

Как бы то ни было, если вы хотите продвинуться, надо сделать так, чтобы о ваших достоинствах узнали другие, разве не так? Прежде всего — сделайте свои достоинства и свою работу полезными для других. Ведь кроме отчетов для отчета, у менеджера по персоналу масса возможных дел, за которые люди будут искренне благодарны. Начните их делать. Приносите реальную пользу конкретным людям.

Часто, чтобы показать себя с лучшей стороны, приходится выворачиваться наизнанку.

Анатолий Рас

И пусть об этих ваших деяниях и положительных качествах узнает как можно больше людей. Развивайте маркетинговый склад ума. Рассказывайте о своих делах на всех углах. Вы же не можете развесить об этом объявления? Хотя, почему бы и нет?

Сообщите в таком объявлении, например, о том, что отдел по персоналу приступил к разработке кадровой стратегии компании, собирает предложения о формировании корпоративной культуры, просит сообщить о потребностях в обучении иностранному

языку или управлению стрессами, искусству продаж или деловому общению.

И, главное, не забудьте! Если вас, в силу вашей скромности, не заметят, им придется повышать кого-то другого. Может быть, менее толкового, менее грамотного, менее порядочного, но просто не такого скромного. Или, очевидно, нахального. А вы хотели бы иметь такого начальника? Или, таким образом, приложить руки к его продвижению?

Людей повышают в должности по двум критериям:

- компетентность и соответствие должности;
- способность вписаться в коллектив.

Способность вписаться — это предполагаемая хорошая совместимость с остальными сотрудниками. Как только вас замечают, вам легче получить необходимую поддержку, а для того чтобы успешно работать, необходимо чувствовать такую поддержку.

ИЗВЕСТНОСТЬ ВЕДЕТ К ПОВЫШЕНИЮ

Важно не только то, что вы знаете,
но и кто знает вас.
И не только кто просто знает вас,
но и что он готов для вас
сделать.
Почему они должны это сделать?
Потому что знают вас,
потому что вы всегда рядом,
потому что вы хорошо работаете,
не таитесь и на виду у всех.
Когда вы близки к власть предержащим,
это становится очевидно.
Так ведите себя уверенно,
чтобы все видели,
что вы — один из "них".
Известность всегда будет
вести к повышению.

Наташа Иосефович

У нас так принято

Во всех организациях имеются свои нормы. **Нормы — это неписаные правила**, известные всем, о которых никогда не говорят. Например, в финансовых компаниях или банках люди строго следят за своей одеждой, а в творческих организациях принято поддерживать легкий, свободный стиль в одежде. Однако это не правило, а норма.

А какие могут быть нормы? Можно ли на них влиять? И зачем? Каковы они в вашей фирме?

♦ приходя на работу, сотрудники здороваются или ведут себя так, как будто они и не уходили?

♦ люди беседуют в офисе о личных делах или нет?

♦ беспорядок на рабочем столе считается признаком занятости или небрежности?

♦ кофе на рабочем столе не вызывает негативной реакции или приводит к хмурым взглядам?

♦ время обеденного перерыва строго регламентировано или можно обедать в любое удобное время?

♦ выпивка в конце рабочего дня на рабочем месте — это частое явление или нонсенс?

♦ разрешены ли личные телефонные звонки в рабочее время или для этого отводится только обед?

♦ в офисе принято шутить или на вас сразу посмотрят с осуждением?

♦ у вас поощряются просьбы о помощи или они расцениваются как признание собственной некомпетентности?

♦ конфликты регулируются у вас в организации менеджером по персоналу, руководством или напрямую сотрудниками?

♦ инициатива в вашей компании наказуема или поощряется?

Елена Субботина обратила на себя общее внимание на нашем семинаре сразу, во время представления и знакомства. Хорошо поставленным голосом она рассказала, что работает старшим специалистом управления по работе с персоналом в международной консультационной корпорации "Прайс Уотерхаус Куперс" и о том, что работа ей очень нравится.

Мы встретились с ней в этой компании в конце лета. Я впервые посетил офис этого широко известного гиганта — члена шестерки крупнейших консультантов мира. Все здесь было очень солидно — и вежливая охрана, и вышколенный администратор.

Елена вышла ко мне и, как всегда, энергично протянула мне руку. Мы пошли в комнату для переговоров.

— У меня девиз в жизни: "Глаза боятся, руки делают". Это означает — я многого не умею, но могу научиться. В компании есть очень много моментов, которым надо учиться с самого первого дня.

— Это касается каких-то неписаных правил?

— Да. В частности, в управлении просто невозможна ситуация, когда человек пришел с вопросом, а его отправили, не помогли. Это — нереально. У нас — политика "открытых дверей". Если отсутствует специалист по данному вопросу, то любой, кто рядом, обязан постараться ответить человеку.

— Что еще нужно постараться узнать о компании как можно раньше, в первые дни работы?

— То, как компания работает с клиентами, как надо отвечать на телефонные звонки. Мы не имеем права сказать по телефону, например: "А, он обедает!" Следует создать у клиента ощущение, что здесь все и всегда работают на него и ему всегда рады. Он

должен понять, что даже если нужный ему человек пошел по делам, при первой возможности он ему перезвонит.

— И спросить клиента — могу ли я решить его проблемы?

— Обязательно! Мы даже попробовали как-то обзвонить разные компании — проверить, как разговаривают по телефону. Наши были лучше всех! — гордо похвасталась Елена.

— А с чего начинается ваш день? Вы заряжаетесь чашечкой кофе?

— Обычно у нас идут пить кофе прямо по прибытии на работу. Приходят, надо кофейку попить. Но при этом, нет такого, что взяли чашку кофе, сели в кружок и начинают обсуждать вчерашний сериал.

Как правило, с этой чашкой кофе мчатся за компьютер и скорей смотреть почту, что там срочного. Независимо от того, есть на месте начальник или нет.

Здесь очень высока культура труда. Каждый настолько хорошо знает, что должен делать, что присутствие начальника-контролера совершенно необязательно. Все детально описано в должностных инструкциях. И все зависит только от уровня ответственности каждого.

— В России брать на себя ответственность — прерогатива немногих...

— У нас, если ты не будешь брать на себя ответственность, то просто никогда не сделаешь никакой карьеры. Какие бы задачи ты перед собой не ставил. И это здорово! Потому что раньше система нас приучала к другому — есть начальник, пусть он на себя все и берет.

Еще очень важно в нашей компании — позитивный настрой. Никого твои негативные эмоции не интересуют. Если ты видишь проблему — это хорошо, что ты ее видишь. А что надо сделать, чтобы ее решить? Не принято бегать каждый раз к начальнику с вопросом: “Ой, что мне делать? У меня проблема.” Скажи, что ты предлагаешь. Тебе ответят, правильно ли или как это можно сделать по- другому. Это трудно, но очень важно.

— Особенно, для молодых людей. Они смолоду приобретают привычку разумного отношения к проблемным ситуациям.

— Раз в полгода каждый наш сотрудник проходит аттестацию. В процессе аттестации обязательно отмечается, насколько работник способен быть позитивным, принимать самостоятельные решения на своем уровне.

— Это хорошо. Ваша компания весьма зрелая и здесь много хороших традиций.

— Безусловно. И важно то, что они по всему миру — одни и те же. Это очень обучает людей, которые становятся носителями и проводниками нашей корпоративной культуры.

Свой дорогу найдет, а чужому незачем сюда соваться.
В.Гиляровский

Для управляющих отделом персонала — нормы, неписаные правила - это то, на что просто необходимо обращать внимание. Если вы составите их перечень, он будет очень полезен новичкам. Этим вы сократите свое время на объяснения и избавите себя от сомнительного удовольствия наблюдать, как новички доходят до них методом проб и ошибок.

Составив такой список для себя, вы сможете безошибочно ориентироваться в своей компании, ведь в разных отделах тоже разные нормы. Вы никогда не попадете впросак.

Кроме этого, обладая такой информацией вам легко будет понять, какие нормы идут на пользу фирме, а какие во вред. Но не спешите с изменением этих неписаных правил!

Гораздо легче дать людям больше возможностей, чем отобрать у них хоть что-то, — пишет Наташа Иосефович в книге “Ты — босс!”. — Вам необходимо быть осторожным относительно того, что вы разрешаете своим подчиненным, потому что это быстро превращается из привилегии в правило. Помните, что нормы нигде не фиксируются и не являются частью официальной политики, но могут легко стать той частью поведения коллектива, с которой трудно потом бороться.

Если вы захотите удивить своего начальника — покажите ему этот список норм. Он знает не все.

Зачем кадровику знать технологию производства

Первый раз я побывал в “Атоне”— одной из самых известных российских инвестиционных компаний во время своего отпуска. Это неброский, очень качественно отделанный офис европейского типа, в котором даже непосвященному глазу видно — люди здесь заняты делом. Он расположен в центре, в тихом дворе одной из центральных московских улиц. Я появился тут по приглашению одного из наших лучших слушателей, менеджера по персоналу Михаила Славнова.

— Лично моя проблема сначала была в том, что я свято верил, что менеджеру по персоналу все равно, где работать. Что нет менеджера по персоналу инвестиционной компании, нет менеджера по персоналу молокозавода. Когда через какое-то время работы в “Атоне”, президент вызвал меня и сказал: “Миша, ты отличный менеджер по персоналу, но ты никакой менеджер по персоналу инвестиционной компании”.

Меня в то время это страшно возмутило и я ответил тогда, что для нас — великих менеджеров по персоналу — не существует ни нефтеперерабатывающих комбинатов, ни инвестиционных компаний. Сегодня здесь, завтра там.

Сейчас, спустя три года работы в “Атоне”, я понимаю, что это была главная моя ошибка, которая породила очень много проблем.

— Сегодня, — спросил я, — вы так же свято верите, что настоящим менеджером по персоналу может стать только кадровик, глубоко знающий специфику конкретного бизнеса или производства?

— Да, потому что невозможно добиться необходимого статуса в компании, если не знаешь технологии, если не понимаешь, о чем идет речь. Что может помочь этому бизнесу, что может ему повредить. И не только с точки зрения квалификации персонала, а и с точки зрения технологии, бизнес-мышления персонала, духа компании.

С другой стороны, когда я начинал работу здесь, мне очень хотелось быть важным человеком в компании, всем доказать собственный профессионализм, иметь авторитет. Мне казалось, что того, что я такой крутой менеджер по персоналу достаточно.

— Иногда этого мало, — философски вставил я.

— У меня начинались проблемы исключительно из-за того, что я не понимаю, как делаются деньги. Я понимал только, что на данную должностную позицию должен быть подобран человек с финансовым образованием и определенным опытом работы.

Я не осознавал, что одного этого недостаточно, чтобы компания крутилась, чтобы зарабатывала. Мой авторитет, по моему убеждению, складывался из того, чтобы каждый подобранный кандидат точно отвечал формальным требованиям.

И когда мне, в более или менее жесткой форме говорили, что привлеченный на работу не удовлетворяет компанию, я всегда находился в оборонительной позиции и отвечал: “Это не мои проблемы. Вы просили человека — я нашел”. То есть, компания выступала для меня — стороннего субподрядчика — в качестве заказчика. Мне важно это было провести для галочки, чтобы отрапортовать в конце месяца, что я провел работу.

— Наверное, чтобы отшлифовать свои профессиональные навыки такая позиция справедлива. Но, приобретая опыт, необ-

ходимо двигаться вперед, к новому пониманию своего места в организации. Не так ли?

— Сегодня для меня очевидна моя обязанность понять, а нужен ли вообще такой человек в компании, такая конкретная технологическая операция, что может привнести эта открытая вакансия в технологические переходы внутри всего бизнеса, как это может закончится с производственной и психологической точки зрения, общего уровня квалификации организации.

— Значит это был хороший опыт?

— На том этапе — "Атон" был просто этапом биографии, я был эмоционально спокоен относительно того, что будет с ним завтра, Я — сегодня в "Атоне", завтра — на нефтяной вышке.

Достаточно поздно я понял, что в высокотехнологическом бизнесе, которым мы занимаемся, в условиях очень конкурентной среды, нам не удастся достичь нашей миссии — стать одним из ведущих российских инвестиционных институтов — с тем духом, который в тот момент был в компании. Те немногочисленные фанатики своего дела, скорее всего, "утяжелялись" несколькими наемными работниками без бизнес-мышления, которым было все — все равно. Лишь бы получать зарплату и их не ругали.

— К сожалению, этим страдает не одна российская фирма. Нужны поистине титанические усилия руководства, чтобы переломить это отношение к работе. А каковы ваши ощущения?

— Я проходил такой же этап собственного развития, накапливая профессиональный опыт. Но я не жил интересами компании. Очень сильно переживал по поводу своих интересов. Мне было важно повышение статуса, авторитета. Мне было важно, чтобы меня любили. Я гордо заявлял себе, что пусть мной не очень довольно руководство, главное, что меня любят в компании.

— Михаил, это был необходимый этап или его можно было избежать?

— Если бы я начинал сегодня, с моим теперешним багажем, наверное, этого миновал.

— Более гармонично развивая отношения и персоналом, и с руководством?

Тот, кто мягко ступает, далеко продвинется на своем пути.
Китайская народная мудрость

— Да. Но в то время всем своим поведением мне хотелось показать — я не играю в команде. Я изображал из себя некий отстраненный профком, и очень гордился тем, что я отстранен. Не брал на себя ошибки менеджмента, старался отгородиться от негативных моментов в компании. Всеми силами старался находиться в лучах славы, если что-то хорошее происходило. Когда мне это ставили в укор, я обижался. Теперь я вижу, что ошибался. Большое спасибо моему президенту, что он терпел все мои перегибы в поисках авторитета.

— У вас появилось новое понимание места кадровика в фирме?

— Менеджером по персоналу должен быть максимально лояльный к компании человек. В этом смысле мне немного жалко "хантеров" (охотников за головами), которым поступает заказ на квалифицированного менеджера по персоналу. Его очень сложно перетащить в другую компанию, если только по каким-то обстоятельствам он сам не захочет покинуть свою фирму. Если этот менеджер по персоналу занимает в компании то место, которое он должен занимать.

Для меня сегодня "Атон" — это семья. Сейчас компания живет единым духом, я действительно иду на работу с удовольствием. Не потому, что меня здесь любят, а потому, что мы друг друга любим. Был такой период, когда рядовые работники чувствовали себя рабами, обслуживающими руководство. Сегодня, я ответственно могу это сказать, абсолютное большинство сотрудников компании делает один бизнес.

— Вы говорите, по сути дела, о том, что сформирована команды единомышленников. Однако, в одиночку ее не создашь. С кем вы взаимодействовали, по каким дорогам шли к новому духу компании?

— По пути становления моего собственного авторитета я пытался в чем-то управлять президентом, чтобы он менял свой подход и представления о бизнесе в целом, о компании, о том, кто этот бизнес делает. Что, грубо говоря, не компания кормит сотрудников, а сотрудники кормят компанию.

Очень удачно получилось, что совпали два процесса. С одной стороны я удовлетворил собственное ущемленное самолюбие. Ущемленное потому, что я в сущности не понимал бизнеса, часто не понимал даже терминологии, принятой в компании. И пытался показать, что я хороший всеми иными способами. И я почувствовал уверенность в себе и как профессионал, и как человек, необходимый компании.

— Другими словами, завершился определенный этап внутреннего роста. А второй процесс?

— С другой стороны руководство пришло к тому, что дальше делать бизнес узкой группой лиц, используя персонал в качестве инструментов, невозможно.

Эти процессы совпали, и с тех пор: я и компания, я и президент, президент и компания — мы все партнеры. Мы делаем одно общее дело и одинаково болеем за то, что происходит. Причем болеем не потому, что боимся какой-то ошибки, что будем за нее наказаны. Я переживаю за неудавшееся не потому, что меня оставят без премии, а потому, что компания теряет деньги, если мне не удалось решить какую-либо проблему. Мне кажется это психологическое состояние менеджера по персоналу наиболее комфортным.

— Михаил! Каким образом появилось знание бизнеса компании? Что это такое? С какой стороны за это браться?

— Общее представление о финансах, об инвестиционном бизнесе у меня было. У меня второе образование — экономическое, потом год я работал в банке. А знание бизнеса появилось после того, как я понял, что мне нельзя замыкаться на делопроизводстве, на подборе персонала, на некоей абстрактной корпоративной культуре, на абстрактном духе. Что менеджер по персоналу должен лезть в технологию.

Человек, познавший свою жизнь, подобен человеку-рабу,
который вдруг узнает, что он - царь.

Анономно

Мне кажется, что сегодня не так много технологических позиций в компании на которых я не мог бы работать как специалист. Понятно, что где-то мне может не хватать квалификации, языковой практики. Но я могу написать должностную инструкцию для каждого из наших сотрудников. Так как теперь представляю, что делается в компании на каждом этапе. И очень благодарен своему руководству, что оно пускало меня в бизнес. Могла быть и китайская стена. Не лезь, мол, коммерческая тайна. Такого не было.

— Не многие из кадровиков могут похвастаться таким отношением к себе. Вы считаете, вам повезло с начальником?

— Разумеется! Именно мой президент запустил этот процесс, когда он ввел меня в Совет директоров, стал приглашать на все совещания, не относящиеся напрямую к кадрам. Президент помог в том, что меня стали уважать основатели, директора компании. Каждый из них может со мной говорить на своем языке о специальных проблемах. Понятно, это не в один день пришло. Я прошел через все технологические точки, общаясь со специалистами, менеджерами подразделений. Теперь я знаю этот бизнес.

— Но место руководителя отдела по персоналу весьма специфично... Как вы используете свои знания?

— Менеджер по персоналу — единственный из директоров, кто почти не имеет подчиненных. Я генерал без войска. И не могу напрямую управлять специалистами. Поэтому мне приходится завуалированно управлять топ-менеджерами. Чтобы достичь тех или иных целей необходимо подвести директоров к необходимости такого шага, который они не сделали бы, получив прямое указание президента: “Давай поменяем технологию!” Ведь у них тоже есть амбиции. Каждый из топ-менеджмента считает себя, и небезосновательно, экспертом в том, что он делает.

В связи с этим и управление ими идет под каким-либо прикрытием, и топ-менеджер не должен этого замечать. Иначе он обидится, скажет: “Миша, иди заполняй трудовые книжки!” Если же он с удовольствием со мной беседует и, в какой-то момент выдает моему руководству: “Господин президент! Мне пришла мысль! Надо вот так сделать”, то я считаю это верхом квалификации менеджера по персоналу. Когда мне звонит президент и говорит: “Слушай! Дима дошел до такой мысли, которую мы с тобой месяц назад не знали как ему внушить.”

Точное осознание своего места в вашей фирме... Это не дается сразу. К этому надо двигаться маленькими шагами. И видеть цель. Срастись с компанией, стать ее органом, сердцем, головой, печенкой. Только тогда, работая, можно ощутить состояние полета, осознать себя состоявшимся человеком.

Почему управляющий персоналом наиболее ценен именно в своей организации?

Когда рекрутеры начинают работу по выполнению заказа на подбор менеджера по персоналу для очередного клиента, они встают перед достаточно серьезной проблемой.

Из чего состоит основной капитал менеджера по человеческим ресурсам? Из знания специфики работы с людьми, технологии работы по управлению персоналом, особенностей работы в конкретной отрасли — банки, торговля, фармокопея и пр. И если он переходит из одной финансовой или информационной компании в другую компанию со сходным профилем работы, он несет с собой все эти знания и умения.

Но, все ли?

Даже, если ваша компания не самая крупная, ну, допустим, в ней чуть больше ста человек. И вы проработали здесь года два-три или четыре. Накопили огромный профессиональный опыт работы в кадрах, регулирования взаимоотношений с людьми, продвинулись до максимально возможного в этой фирме уровня управления. Весь этот багаж ваш. Вы можете унести это в новую организацию.

Но вы достаточно хорошо знаете эту сотню людей. Не говоря уже о том, что со многими у вас — личные отношения. Кадровик, по специфике своей деятельности, не может не помогать людям, а это сильно привязывает к ним.

И, что по-моему важнее всего, у вас сложился личный, причем "кадровый", взгляд на каждого работника. Некоторое понимание его особенностей характера, поведения, ценностей и ориентаций. У вас в голове целая иерархия его связей и возможностей, опыта взаимодействий с другими сотрудниками, предпочтений и несовместимостей. Другими словами, багаж такого рода, — знания об профессиональных, информационных, психологических и других личностных связях в вашей организации, унести в новую фирму просто невозможно. Хотелось бы, ан нет. Нельзя.

Только вы знаете, что Васин прекрасно вписался бы в отдел к Петину, а Колин ни за какие деньги не станет работать с Машиным. Что Ильин — душа пятого отдела, но никакой — как руководитель подразделения. Что творческие способности Креашина при возможности хорошо бы использовать в свободном режиме, а военная дисциплина в департаменте Крутова его вскоре погубит.

И таких ячеечек вашего профессионального знания может насчитываться при сотне работников — до нескольких десятков тысяч — это зависит от вашей продвинутости и реальной включенности в жизнь вашей конторы.

Не поэтому ли так трудно решиться на смену работы, даже если трудиться на старом месте стало невмоготу?

Карьера и кризис в организации

Бедствия всего более открывают
силы в характере людей и народов
Н.М.Карамзин

Мы уже много говорили о карьере. Но что происходит в этой области сейчас, в столь неспокойное время, когда в газетах, по телевидению, да и в жизни слово "карьера" встречается гораздо реже чем слово "кризис"? Если это не политический или экономический кризис в стране, или, например, финансовый, то очень часто — кризис в организации.

Мы — все из организаций (фирм, компаний, предприятий, учреждений или контор). И все сталкиваемся наиболее тесно именно с внутриорганзационными кризисами. Но не всегда в таких ситуациях поступаем правильно. А что правильно для нас? Особенно, если я — менеджер по персоналу?

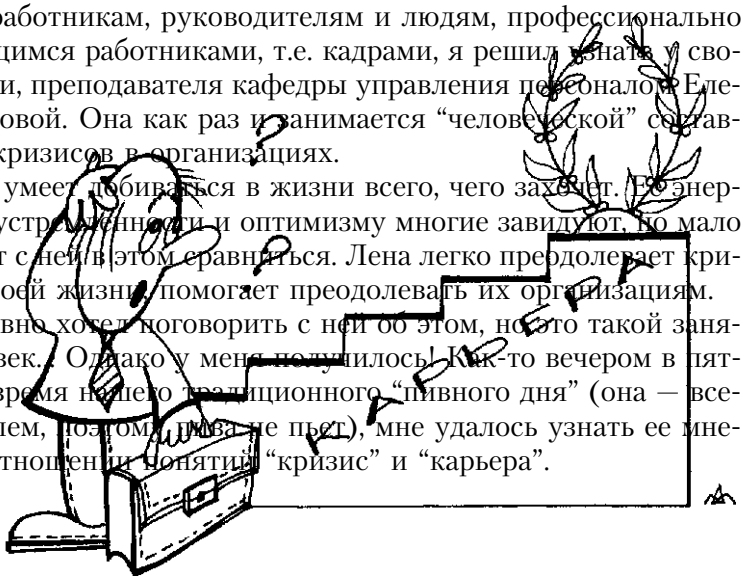
Не стоит прогибаться под изменчивый мир.
Пусть лучше он прогнется под нас.

А.Макаревич

Как понять сам кризис и что надо делать в условиях этого кризиса работникам, руководителям и людям, профессионально занимающимся работниками, т.е. кадрами, я решил узнать у своей коллеги, преподавателя кафедры управления персоналом Елены Аксеновой. Она как раз и занимается "человеческой" составляющей кризисов в организациях.

Она умеет добиваться в жизни всего, чего захочет. По энергии, целеустремленности и оптимизму многие завидуют, но мало кто может с ней в этом сравниться. Лена легко преодолевает кризисы в своей жизни, помогает преодолевать их организациям.

Я давно хотел поговорить с ней об этом, но это такой занятый человек... Однако у меня получилось! Как-то вечером в пятницу, во время нашего традиционного "пивного дня" (она — всегда за рулем, поэтому пива не пьет), мне удалось узнать ее мнение о соотношении понятий "кризис" и "карьера".



— Как показывает практика, — со знанием дела начала Лена, — для некоторых людей, ориентированных на карьеру, кризисные моменты в компании могут быть интересны и полезны.

Я подумал, что почти об этом говорят и по "Русскому радио":

Пиво по утрам не только вредно, но и полезно.
Н.Фоменко

Именно в этих точках, — продолжила Лена, — точках перелома, существенных изменений в деятельности компании, такие люди могут выйти на совершенно иной класс задач, могут заявить свои возможности, могут показать свою продуктивность.

Поэтому для людей, ориентированных на профессиональную карьеру — карьеру в области деятельности и организации, а не просто на повышение доходов, кризисы представляют достаточно благодатную почву.

— На самом деле, — поддержал я, — кризис и шанс для этой категории — понятия совместимые?

— По крайней мере, не взаимоисключающие.

— И еще один момент. — заметил я. — Вероятно, **нельзя** никому в организации **воспринимать кризис как трагедию**.

— Почему нельзя, — сразу возразила Лена. — Кому-то надо воспринимать. Людям, которые в рамках существующего положения дел действуют наиболее эффективно — я, например. — Лена улыбнулась. — Есть организации, где на определенной стадии развития все занимаются творческой деятельностью. При переходе на стадию стабилизации они должны начать действовать как технологи. Им это не интересно. **Для них это крушение**. Если организация не найдет им места, они не останутся в ней.

— Но есть люди, выполняющие какую-то привычную или рутинную работу, — я попытался спровоцировать собеседницу. — Кризис для них не дает никаких шансов, потому что они не хотят делать что-то экстраординарное.

— Кризис может потребовать существенного изменения ситуации. И если они могут немного измениться, то они смогут де-

лать вместо старой рутинной работы немного другую рутинную работу, в которой появится потребность после реструктурирования. Если они, в принципе, не могут меняться, тогда любой кризис для них смерть.

— То есть, важна возможность человека к изменениям.

— **Кризис как раз и требует — надо существенно измениться**. Организации, технологии.

— И, конечно, конкретному человеку.

— Изменяться придется всем. Или уходить.

— Иначе говоря, кризис это стресс для некоторых людей?

— Это стресс для всех. Потому, что высокая мотивация на достижения — это тоже стресс. Любой кризис требует чего-то другого. Часто — непонятно чего. Даже если у тебя есть представление, как это непонятное достичь, на данный момент нет гарантии, что именно эти представления приведут к желаемому результату.

— И в результате, — стресс, фрустрация.— Лена задумалась. — Все переживают это по-разному.

— Это может привести и к депрессии, и даже к психическим заболеваниям...

Натерпишься горя — научишься жить.

Народная мудрость

А надо ли к этому готовить людей? Это — задача для руководителя или просто нежелательный результат, о котором даже не думаешь? И тогда почему по всему миру плодятся фирмы, профессионально занимающиеся аутплейсментом и реплейсментом — увольнением, трудоустройством, психологическим состоянием персонала на фирме, проводящей массовые увольнения, сокращения штатов и реструктуризацию?

Потому, что каждый уволенный с чувством оскорбленного самолюбия, обиженный, иногда просто невыслушанный работник является носителем антирекламы фирмы. А вы прекрасно знаете, что в России гораздо больше верят человеку-очевидцу,

чем десяткам рекламных проспектов, и красочным видеороликам по телевизору.

Когда работающий менеджер по персоналу оказывается в такой кризисной ситуации, у него тоже появляется шанс. И его шанс выше, чем у многих в этой организации. Так как кадровая составляющая кризиса самая значимая и одновременно самая главная. Она — поддается изменениям. Гораздо больше, чем технология.

В критические моменты человек становится энергичнее.
М.Горький

Технологи могут сказать — мы не можем выпускать такой продукт, потому, что у нас нет основных фондов, нет соответствующего оборудования. Оно стоит десятки, сотни тысяч долларов.

Если руководство понимает, что кроме оборудования, есть еще проблемы в персонале, что тоже, конечно, стоит денег, это уже победа для менеджера по персоналу. Потому что — это подъемная ситуация, ее изменять можно. Это реальные и понятные деньги.

Я продолжил разговор с Леной.

— Но кризис, все-таки очень неприятная вещь. И не привык наш народ радоваться всяким сложностям на работе. Наоборот, все начинают сильно переживать.

— Каждый, тем не менее, может увидеть свою сферу в кризисе. Кризис — это всегда комплексное понятие. Как в кубике — есть много граней. Есть, безусловно, и технологическая, и маркетинговая, и персональная составляющие. Надо ее вычленить, вытащить реальные противоречия и сделать из них программу изменений.

— Или хотя бы — сохранить достоинство и действовать конструктивно. — я продолжил тему. — Нельзя позволять отрицательным эмоциям влиять на нашу жизнь. Однако, это легче сказать, чем сделать. Но кризис как раз и дает нам шанс не размышлять, а действовать. И у вас в сложной ситуации появляется конец веревочки, которая и сможет размотать весь клубок.

Несчастье умягчает человека; природа его становится более чуткой и доступной к пониманию предметов, превосходящих понятие человека, находившегося в обыкновенном и вседневном положении.

Н.В.Гоголь

Кризис в организации может подтолкнуть вас к взгляду на себя со стороны (а что еще может вас заставить сделать это?). Взвесить все ваши достоинства и недостатки с точки зрения вашего вклада в разрешение критической ситуации, с точки зрения содействия руководству. Попытаться понять, что нравится во мне моим руководителям, а что их психологически не устраивает. Сделать главный упор на свои достоинства и то, что вы любите делать больше всего — может быть вам нравится завязывать новые знакомства, или вы хорошо анализируете ситуацию, или в экстремальных случаях вы сильны в интуитивных решениях.

Точно так же разберитесь со своими недостатками. Не рвите волосы на голове: "Ах какая я невезучая", а спокойно наметьте план превращения ваших недостатков в достоинства. Подумайте! Вы же это уже умеете!

Попробуйте применить все лучшее в вас в такой обстановке, когда у других начинают трястись коленки и немеют руки от страха перед неизвестностью. Поймите, эта ситуация хотя и довольно неприятная, но не смертельная и отнюдь не безнадежная. И вы окажетесь на верху положения!

Не отступай перед бедой, а прямо иди ей навстречу.

Вергилий

Теоретики карьеры различают **вертикальную и горизонтальную карьеры**. Вертикальная — это путь вверх по служебной лестнице. Кризис для людей, ориентированных на должностной рост, может стать реальным трамплином в их биографии. Люди, нацеленные на профессиональный рост, тоже получают некоторый

шанс в условиях кризиса. Но есть люди, ориентированные на центростремительную карьеру. Как они будут вести себя в условиях кризиса?

С этим нестандартным вопросом я опять обратился к Елене Аксеновой.

— Они тоже могут найти свое место, — начала отвечать Лена. — Что такое "центростремительная" карьера? Это причастность к принятию решений. Именно в ситуации кризиса необходимость принятия решений обостряется. Другое дело, что они должны участвовать в разработках, и они должны — для них это главное — фиксировать свою причастность к этим решениям. Здесь нельзя просто примазаться, важно показать свое место в решении проблемы. Если у них такой потенциал есть — то они тоже могут спокойно двигаться.

— Иногда их называют "**серыми кардиналами**"... — Я на мгновенье задумался.

У меня особое отношение к этому титулу. Мне кажется, что этот ярлык имеет очень негативную окраску. Серый кардинал должен делать "серые" дела. Не чистые. Не очень грязные. Но серые, как все кошки ночью. Неизвестно, кто сделал это в действительности. Может быть, этот человек, а может быть и другой. Нельзя

определенно сказать. Но все это не может быть единственным определением человека, стремящегося к участию в управлении, в выработке каких-то кардинальных решений.

— Мне кажется, — Лена отвечала прямо на мои мысли, будто читая их, — это может быть "**консультант управляющего**". Если он способен кроме своих целей держать еще и цели организации. Потому что, как правило, эти люди неплохо видят ситуацию, анализируют ее, видят составляющие, связи. У них есть представление о механизме. Важно, чтобы эти механизмы и эти цели согласовывались с целями компании.

— Как мы заметили, — отреагировал я, — их основное качество, или свойство, это заинтересованность в причастности к принятию решений. Если они способны давать конструктивные решения.

Попробуйте проанализировать свои возможности и желания: может быть вы и есть "консультант управляющего" по кадровым вопросам. И только теперь вас перестанут воспринимать как просто кадровика, поймут роль и вес "человеческого капитала", смогут получить глоток свежего воздуха в такой, прямо скажем, неудобной для них ситуации.

Говорят, что несчастье хорошая школа: может быть. Но счастье есть лучший университет. Оно довершает воспитание души.

А.С.Пушкин

Менеджер по персоналу не только не может, но не должен воспринимать кризис в организации как трагедию. Это — новая проверка его профессионализма. Новый шанс сделать что-то для организации и людей, ее составляющих. Может быть, именно ваших усилий и не хватало для накопления "критической массы" для перемен к лучшему.

Попробуйте сделать из "хорошей школы" — "лучший университет".

Как просить повышения

Прежде всего, основной принцип организаторов своей карьеры — попросите повышения. Когда, по вашему мнению, уже пора.

— Вы никогда не задавали себе вопрос, как удается стольким толстым, маленьким и противным старикашкам женится на хорошеньких молоденьких девушках?

— Потому, что они просили выйти за них замуж.

Билли Роуз

Большинство менеджеров по персоналу не просят повышения из страха получить отказ, из-за неуверенности, что им делать в случае отказа. Попросите. Это старый и испытанный способ его получить.

Вместе с тем, тут хитростей немного. Ну, не очень много.

Первая хитрость заключается в удачном выборе времени для просьбы. В это время вы должны блистать. Все ваши лучшие качества в этот период должны проявиться, стать очевидными для всех.

Вы смотрите утром в зеркало и понимаете, что Чехов сказал это о вас: “В человеке все должно быть прекрасно...”. И сегодня именно тот день, когда это не только ваше личное мнение.

В это же самое время все хорошо должно быть и у вашей фирмы. Она должна быть на взлете. Об успехах вашей компании должны говорить. Разумеется, в этот период у вашего шефа, скорее всего, отличное настроение.

Но вдруг — нет. Хотя это и общеизвестно, но: время вашей просьбы должно совпасть именно с великолепным настроением начальника. Так, что первое — **просить вовремя!**

Вторая хитрость: 70% успеха — в хорошей подготовке!

Вам необходимо полностью **владеть необходимой информацией.** Сколько получают менеджеры по персоналу в компаниях, похожих на вашу? Сколько им платят в других отраслях? Откуда вы взяли эти данные? Сошлитесь на источник.

Но вдруг эти данные не выгодны для вас. Не акцентируйте на них внимание. В случае, если начальник обратил на них внимание, у вас должно быть все спланировано! Все предусмотрено.

Третья хитрость — это **план беседы**. Такой план, чтобы шеф не смог вам отказать. Четко знайте, что вы хотите. И не забудьте рассказать об этом ему. А то некоторые приходят за повышением и молчат. Мол и так видно, как я хорош. И нуждаюсь в повышении. А шеф об этом догадаться не может!

Ясно представьте себе с точки зрения руководства, чем ваше повышение является для них. За что они платят? Нет ли других способов купить это же? Или подешевле?

Чем заплатите за это повышение вы? Если вы хотите достичь цели, обещайте что-то (какую-то деятельность, необходимую для фирмы, человека, подразделения), чтобы компенсировать его шаги, направленные навстречу вашим пожеланиям. Покажите **выгодность вашего повышения для дела**.

Четвертая хитрость. Предусмотрите все возможные **возражения** и приготовьте на них ответы. Вот вам далеко не полный список общепринятых возражений (иногда кажется, что все начальники учились отказывать по одним и тем же учебникам):

Рановато. Давайте подождем...

Что скажут остальные, им тоже захочется...

Я уже обещал Семен Семеновичу...

Сейчас у нас нет средств...

Мы слишком много вложили в оборудование (ремонт, переезд в новый офис)...

Я-то согласен, но Правление (Совет директоров, финансовый директор, главбух и пр.)...

Зайдите в другой раз...

И не пытайтесь.

Лучший способ избежать возражений — гасить их до возникновения. Ответьте на эти возражения в ходе своей речи о повышении.

Пятая хитрость — в ответе на один вопрос: **в интересах шефа** ваше повышение? Если вы не сможете на него ответить, не тратьте время на просьбу о повышении.

Шестая хитрость — приготовьте бумаги. Подтвердите свою просьбу данными, которые показывают, какую пользу приносит ваша работа компании. Предоставьте материалы, которые документированно подтверждают **ваши достижения**. Вашему боссу будет трудно возразить против конкретных фактов.

Последняя, седьмая хитрость — это вроде бы и не хитрость. Так, совет.

Не угрожайте своим уходом, не ссылайтесь на другие, более выгодные предложения, пока не будете готовы уйти. Уходя — уходи.

В любом случае, поблагодарите начальника за то, что он вас выслушал.

Здесь важно понять, что если разговор (в действительности — самопрезентация) по каким-либо причинам не получится, вы не поймете друг друга, — вы ничего не теряете. И как минимум у вас один приятный результат — хорошее впечатление о вас.

В самом тяжелом случае — вы можете **перейти на другую работу.**

Человеку, о котором я собираюсь вам рассказать, чрезвычайно повезло. Его дважды повысили в течение четырех месяцев. Это ходячая легенда наших курсов. Но его популярность не дает спокойно спать его новому руководству. Так тоже бывает и к такому исходу надо быть готовым всегда. За карьеру и славу всегда приходится платить настоящую цену и, что особенно важно, из своего кармана. Поэтому мы не будем называть его настоящего имени.

— Первое, — начал Виталий, — что определяет потребность человека в повышении — это его главный мотив. Он либо начинает чувствовать себя подросшим профессионалом, либо у него вырос объем работы, либо увеличилась его ответственность. Повышение для человека — это определенное признание его необходимости в компании.

— Да, когда-то наступает такое время, что требуется еще раз убедиться, что ты нужен компании, руководству, — поддержал я.

— Повышение — материальное или статусное — должно быть обосновано. — Этот симпатичный бородач всегда говорит очень продуманно и веско. — У меня, например, вырос объем работы, я

разработал для компании определенную кадровую стратегию, систему оплаты труда.

Раньше в нашей компании зарплата назначалась. На мой взгляд, платить должна система. Это — более объективно.

— Конечно! Человек тогда знает, какое поведение и какая работа поощряется. Он не чувствует тогда себя таким беспомощным перед руководством. Но все-таки, как просить повышения?

— Необходимо дать отчет о проделанной работе. До меня в компании не было системы аттестации. Я для себя печатаю: созданы базы данных по специальностям..., разработана система собеседования с кандидатами — весь цикл, начиная от создания анкеты и кончая результатами исследования организации.

— Другими словами, вы готовите небольшой отчет о проделанном? — переспросил я.

— Естественно. Второй этап — это согласование целей менеджера по персоналу и руководителя. Надо ли это руководству? В какие сроки?

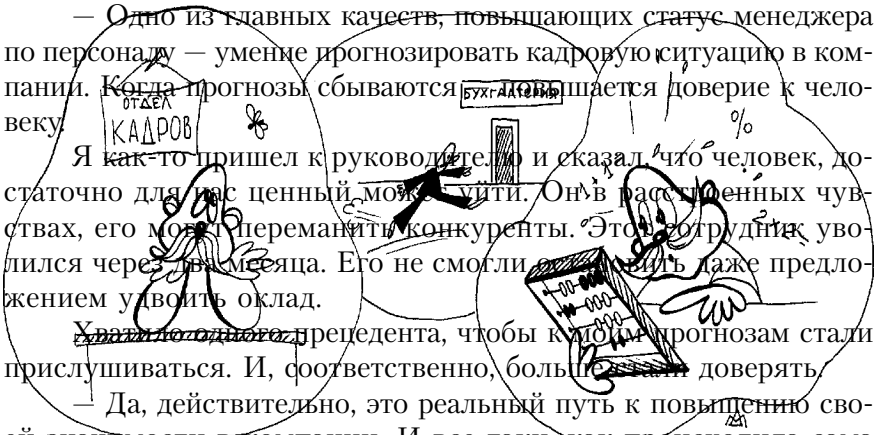
— Да, это очень важно! Многие, к сожалению, не придают этому необходимого значения. Их корабли плывут сами по себе, иногда в разные пункты назначения. А что еще?

— Следующий важный для повышения фактор — это окончание каких-либо курсов или получение другого дополнительного образования. Я в этом году закончил Восточно-Европейский институт Гештальта — расширив психологическое образование, и наши курсы "Управление персоналом".

— Разумеется, это подтверждает профессиональный рост, хотя и не может являться единственным поводом для повышения.

— Это повод сказать: "Моя квалификация стала стоить несколько дороже". Не надо трясти документами — вам поверят и так.

— Обучение может иногда повысить престиж человека на работе, даже придать иной статус... Но это еще бабушка надвое сказала. Нужны какие-то реальные умения, конкретные дела.



— Одно из главных качеств, повышающих статус менеджера по персоналу — умение прогнозировать кадровую ситуацию в компании. Когда прогнозы сбываются, повышается доверие к человеку.

Я как-то пришел к руководителю и сказал, что человек, достаточно для нас ценный, может уйти. Он в расстроенных чувствах, его могут переманить конкуренты. Этот сотрудник уволился через два месяца. Его не смогли остановить даже предложением удвоить оклад.

Хватило одного прецедента, чтобы к моим прогнозам стали прислушиваться. И, соответственно, больше стали доверять.

— Да, действительно, это реальный путь к повышению своей значимости в компании. И все-таки, как происходила сама беседа о повышении?

— Я начал с того, что заявил: “Окончательно вы меня еще не купили. Я считаю, что работаю пока не с той оплатой, которую заслуживаю. Повышение — для меня принципиально важно — хочу понять серьезность ваших намерений”. И попросил оговорить конкретное время ответа на мой вопрос. Не “зайдите как-нибудь на следующей неделе”, а в какой день и час я услышу ответ на свой вопрос. Это вынуждает относиться к делу серьезно.

— Это неожиданно, жестко, но, может быть, действенно.

— Да, потому, что это убеждает в том, что я тоже серьезен в своих намерениях. Я сторонник того, что человек, приходя на новую работу не должен продавать себя сразу дорого. Сам всегда соглашался на достаточно низкую заработную плату, поскольку у меня есть четкое убеждение, что я должен сначала себя показать. На этой фирме оплата моего труда возросла уже в два с половиной раза. Человек должен постоянно расти.

Надо ли управляющему персоналом управлять своим шефом?

Эти заметки — не об искусстве лести и не учебное пособие для лизоблюдов. И даже не о мастерстве манипулирования. Я пишу, чтобы помочь людям, которые решили сами строить свою жизнь и судьбу. Для тех, кто считает, что можно и должно создавать обстоятельства своей жизни. Кто не готов сидеть лежачим камнем и ждать от нее подарков.

Вы не можете переделать своего босса или контролировать его, — пишут Сэм Дип и Лил Сесмен в своей нашумевшей книге "Верный путь к успеху". Не нужно и пытаться. Единственный человек, которого вы можете изменить, это вы сами. Единственную роль в ваших взаимоотношениях с боссом, которую вы можете изменить — свою роль. Но когда вы измените свои отношения с боссом, вы обнаружите, что изменился и ваш босс.

Вам не будет нужно чье-либо покровительство. Боссам не предназначено быть деспотом. А вам — бесхребетным подхалимом. Постепенно вы начнете относиться к своему шефу по-другому. И вам все понравится. С каждым днем вы будете получать все большее удовольствие от работы.

Стадо козлов управляется, извините, не козлом, а пастухом…

Э.Лимонов

— Я не хочу управлять своим руководством, — убежденно сказал Виталий, уже знакомый нам по прошлой главе. — На сегодняшний день оно очень многого добилось, продержавшись на рынке достаточно долго. У меня есть задача не управлять руководителем, а совместно управлять персоналом, к персоналу привязано все. Не касаясь, например, финансовой части.

— То, что называется — войти в команду, которая принимает управленческие решения.

— Мне достаточно, если при принятии определенного рода решений спрашивают либо мое мнение, либо моего совета.

— Это опять разговор о статусе. Но, как его добиться?

— Прежде всего, профессионализмом. Когда закончился мой испытательный срок, в разговоре с руководством я сказал: "Самое важное на этом этапе сделано — ко мне приходят люди. Со своим проблемами, бедами. Ко мне можно в любой момент подойти, постучаться в дверь: "Можно с вами поговорить?"

Менеджер по персоналу должен всю кадровую политику строить с учетом интересов компании. Он должен исполнять роль буфера между руководством и сотрудниками.

— Представитель народа перед руководством и представитель руководства перед сотрудниками — действительно специфическая роль у кадровика.

— Все недовольство стекается к менеджеру по персоналу. Проблемы сотрудников доводятся до руководителя и, политика компании доводится до людей.

— Без профессионализма тут не получится. Уж очень нехороша роль ямы, в которую все сваливается.

— Действительно. Четко нужно отсеивать свои проблемы от чужих. Это касается персонала, а это нет. Не секрет, что желающих перебросить свою работу на чужие плечи хоть отбавляй: "Слушай, у нас тут стульев не хватает. Организуй, помоги."

— Да, это же людям не на чем сидеть. Стулья — тоже вопрос, связанный с персоналом.

— Менеджер по персоналу поэтому и должен больше получать, чтобы у руководства не возникало желаний поручать все подряд. Заботой о людях можно назвать все.

Интересный и неожиданный прием управления руководителем — получить повышение, повысить статус — и он уже сам меняет к вам отношение, не поручает заниматься не своим делом. И все-таки, с чего начинается влияние на руководство?

Для начала **уточните взаимные ожидания**. Чтобы не получить как-нибудь от своего босса словесное послание: "Вы не оп-

равдали мои надежды!" С другой стороны, не ждете ли вы от своего шефа слишком многого?

А каковы собственно правила игры, которым вы следуете в жизни, в семье, на работе? Вы знаете, что это такое? По каким правилам играет ваша организация? Какие правила у шефа? Что именно его расстраивает и чем он может гордиться? Что больше всего заботит? Каким образом вы можете максимально помочь начальнику?

Не все начальники прямо и определенно выражают свои ожидания. Тем не менее, они надеются, что вы будете соответствовать их требованиям.

Спросите при случае у шефа: какого работника вы считаете хорошим? А какой менеджер по персоналу вам нужен? Каковы его ожидания от вашей работы? Может быть, — как пишет Ханс-Петер Циммерман в своей известной книге "Вверх по служебной лестнице", — вы обсудите с ним эти вопросы? Тогда, вероятно, прояснится вопрос, почему он платит вам унизительным презрением, когда вы опаздываете на работу. Возможно, среди прочих в его семье действует правило: "Тот, кто уважает других, всегда пунктуален". В вашей же семье по-другому: "Тот, кто уважает других, всегда проявляет снисходительность".

И тут начинается самое главное! Теперь договоритесь с ним об общих правилах. И вы увидите, что раздражение, заботы, чувство вины, т.е. самые крупные препятствия на вашем пути к успеху уменьшатся наполовину!

Он мне сулил златые горы
И реки полные вина.

Из народной песни

Предостережение: давайте как можно меньше обещаний. У шефа будет меньше поводов для разочарований. Невыполненные обещания — путь к провалу.

Спрашивайте мнение по поводу своей работы.

Выясните, насколько хорошо вы работаете. Некоторые руководители воздерживаются от похвал, возможно, потому что вы не слишком любезно их принимаете. Думаете, не может быть? Еще как может! Наш народ не только не умеет делать искренние комплименты, он не умеет их принимать. Даже некоторым женщинам невдомек, что за комплимент надо поблагодарить.

Другие начальники не любят критиковать, возможно потому, что вы сразу начинаете защищаться. Скажите, ну кому это приятно, заботясь о деле, видеть в ответ такого кадровика-ежика? Спросите об его мнении, не ставя шефа в неловкое положение. И выглядите при этом уверенным.

У многих менеджеров постоянно не хватает времени, чтобы сесть и поговорить. Они бросаются от одного дела к другому и, поэтому, в постоянном цейтноте. Вам нужно настойчиво добиваться возможности обсудить вашу работу и делать достаточно регулярно.

Некоторые руководители плохо владеют навыками общения, перерабатывают, постоянно ворчат или просто недолюбливают вас. Отбросив все эти барьеры, вы должны сказать боссу, что для того, чтобы уверенно работать, вам нужно знать его мнение — и обязательно добейтесь того, что вам необходимо от него узнать. Даже неприятная информация важнее незнания.

Узнать не трудно, трудно привыкнуть.

Г.С. Сковорода

Следующий лозунг: **Экономьте деньги фирмы**. Финансы — всегда головная боль любого руководителя, он всегда под давлением материальных ресурсов. Считайте эффективность кадровых решений, стоимость обучения и подбора персонала, рассчитывайте потребность в кадрах в период развития компании.

Один из наших слушателей, Олег Козлов, написал об этом прекрасную выпускную работу. Она называется "Человеческий капитал корпорации". Он рассказывает:

— Как разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективней использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к денежной оценке? Существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал, как объект для инвестиций.

— Да, Олег, пока руководители легче покупают работнику автомобиль, чем платят за его обучение.

— Конечно! Ведь приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста — как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

Не забудьте напомнить шефу, что сейчас в Москве часто переманивают высококвалифицированные кадры. Посчитайте, сколько фирма потеряет от этого и насколько выгоднее обойдутся внутрифирменное обучение и небольшие социальные льготы

для таких работников. Ваша помощь в снижении расходов организации запомнится.

Позаботьтесь о том, чтобы большинство проблем решались до того, как попадут в поле зрения шефа.

Но не переходите за разумные пределы.

Совсем недавно я познакомился с Натальей Петровной Герасимовой, менеджером по подбору персонала крупной торговой фирмы "Партия". Короткая стрижка и изящные очки оттеняли и даже подчеркивали редкую красоту этой привлекательной женщины.

— Работа есть работа, — твердо сказала мне Наталья Петровна.— Когда у нас появляется поручение подобрать человека в какое-либо подразделение, я использую все методы: сначала опрашиваю своих знакомых, потом пробуем набрать по рекламе, не получается — обращаемся в рекрутинговые агентства. Так, пока не доведем дело до конца.

— И только после этого докладываете руководству?

— Да, конечно. И работа оценивается по конечному результату.

— Вы выкладываетесь? — мне показалось, что невозможно не почувствовать исходящее от нее тепло, так легко и участливо разговаривала со мной эта женщина.

— Когда я провожу собеседование, — сказала Наталья Петровна,— я вся в нем, я отдаюсь этому человеку полностью. После некоторых собеседований я бываю совершенно опустошена.

— Иногда — это адский труд. А как вы восстанавливаетесь? — я и не сомневался, что она всегда работает с полной отдачей.

— Когда после этого я прихожу домой, мне хватает сил только добраться до кровати, — сказала она с немного печальной улыбкой.

— А что важнее всего для вас во время проведения собеседования с кандидатами, с сотрудниками компании? — мне стало

интересно поговорить с человеком, который умеет так расположить к себе людей.

— Стремление понять человека, его психологические особенности. Я пытаюсь предположить, какова его совместимость с коллективом. Стараюсь подбирать людей в чем-то похожих. Может быть, так появляется и лицо корпорации, создается некий корпоративный дух? Такое психологическое зондирование ради создания команды единомышленников.

Руководителю всегда приятно сознавать, что его подчиненные не только грамотно выполняют свою работу, не требуя постоянного вмешательства начальника. Не только выкладываются на работе без понуканий. Они еще и эффективно влияют на организационную культуру компании, на формирование ее духа.

И при этом живы, здоровы и в хорошем настроении.

Позаботьтесь о том, чтобы и хорошие и плохие новости исходили от вас.

Держите босса настолько информированным, насколько он (она) этого хочет. Не заставляйте босса удивляться новостям, полученным от третьего лица. Из-за этого вы оба можете попасть в затруднительное положение.

Выпускник первого потока наших курсов по управлению персоналом, весьма интересный человек и настоящий профессионал своего дела, Дмитрий Гольтвегер занимается сейчас кадровым консультированием в банковской сфере. Я обратился к нему с несколько неожиданным вопросом.

— Как вести себя кадровику, когда он проработал год-полтора и ощутил потребность в приобретении более высокого статуса?

— Ему придется крутиться. К нему уже привыкли, статус уже есть, его нужно переделывать. Переделывать всегда труднее, чем формировать. Единственное его оружие, то что он знает организацию достаточно подробно, но организация, по-видимому не очень знает о нем. Если это так, то есть надежда, что статус можно переломить. Если нет, если на нем стоит ярлык, то речь уже не о смене статуса, а о смене [illegible].

Если же у него есть [illegible], то ему придется показывать всем руководителям и сотрудникам, и высшим, что то что они о нем знают, не соответствует действительности. И более того, то, что по их мнению, они о них знают, также неточно.

— Вы рисуете какую-то сложную ситуацию. Хотя, часто так и бывает. Мы любим все упрощать. А надо все учитывать. И какой выход вы предлагаете для такого случая?

— Тут нужно организовывать информационные потоки так, чтобы они по принципиальным вопросам замыкались на нем, как на специалисте. Нужно создать такую потребность (кто это может сделать, кроме него) и направить эту потребность.

— Например, очевидная, но не осознанная потребность в обучении внедряется в нужные головы, а потом начинает прорастать как самостоятельно появившаяся там идея.

— Потом эта идея упирается в какой-то потолок и начинает искать выход. Сначала, как правило, идет раздача подзатыльников, поиск виноватых. В этот момент и можно показать, что в этом потолке есть нормально организованный люк, на котором стоит вполне квалифицированный менеджер по персоналу.

— Запустился процесс, в котором наш кадровик проявляется с неожиданной и положительной стороны. Он управляет информацией и поэтому, управляет ситуацией.

Рекламируйте только стоящие идеи.

Если ваш босс отвергает большинство из ваших предложений и просьб, то вы можете выглядеть легкомысленным человеком. Секрет успеха состоит в рекламе такой идеи, которая поднимет престиж всей организации и вашего шефа особенно. Если эта идея не сделает ни того, ни другого, эта идея — нестоящая.

Что это для кадровика? С какими идеями надо заходить к шефу?

Любовь Шишко никто не обвинит в непродуманности действий. Уже во время занятий на наших курсах было ясно, что она имеет свой, оригинальный стиль мышления, любит нестандартные решения. Она и сейчас много размышляет о проблемах управления персоналом.

— Главная задача менеджера по персоналу при поиске работника для замещения какой-либо вакансии — это принять решение, что именно данный кандидат подходит именно данному руководителю.

— Что? Вы считаете что кадровик должен принять это решение за начальника?

— Именно! — ответила Люба, жестикулируя для убедительности.

— Но как привести шефа к этому решению?

— Это отдельный проект — мой проект — как представить этого кандидата, подчеркивая те моменты, которые ценит этот

начальник, качества, которые он считает важными. Чтобы шеф подумал, что это его решение.

— А это, в принципе, возможно?

— Я учитываю все: потребности на данный момент, профессиональные требования, кто подойдет этому начальнику по личным качествам, время разговора, манеру подачи. На вопрос: "Нужен такой-то специалист", я отвечаю невзначай, как бы между прочим: "Да, есть подходящий человек".

Виртуозное владение своей специальностью делает жизнь менеджера по персоналу удивительно легкой и приносящей огромное удовлетворение. Конечно, это не приходит в одночасье. Но работая, мы учимся...

Будьте самокритичны.

Ваш босс собирается сообщить, что вы плохо делаете. Лучше самому знать, как вы работаете, поэтому отдавайте себе полный отчет в своих действиях. Следите за отношением к вам сотрудников фирмы и отдела, прислушивайтесь к их мнению. Всегда работайте над собой.

Кто в состоянии признать себя дураком? Только умный.
Евгений Петросян

— А вы любите критику? — ехидно спросил я у нашей выпускницы — Елены Субботиной из "Прайс Уотерхаус Куперс", — мы уже встречались с ней на предыдущих страницах.

— Ужасно не люблю! Страшно переживаю! Просто заставляю себя остановиться, ничего не ответить в первый момент и подумать. Справедливая или несправедливая критика — все равно болезненна. Я очень эмоциональна, но знаю, что на нашей работе я не имею права проявлять свои эмоции. Это никого не интересует.

— Иногда эмоции идут на пользу. Например, если справедливый гнев выплеснуть к месту, то можно добиться запланированных результатов. Или вовремя пущенная слеза.

— Да, если успела об этом рационально подумать. Но для этого надо себя сначала удержать. Посмотреть, насколько объективна эта критика. Какая может быть от этого польза.

— Самый важный момент — это первые мгновения после осознания: “Меня обижают, такого хорошего. Сейчас я им!” Это, действительно, ужасно трудно. Знаю по своему личному опыту. И все-таки...

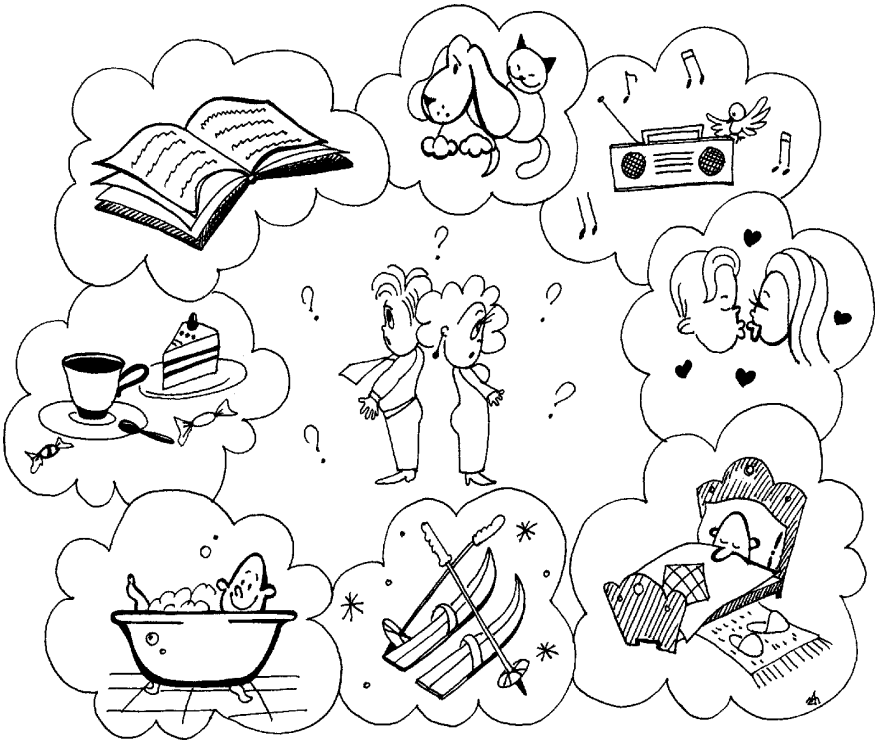
Приветствуйте дружелюбную критику и не раздражайтесь в ответ на критические высказывания в свой адрес. Хватайтесь за любую возможность узнать, что думают о вас другие. Это поможет вам провести “инвентаризацию” всего хорошего и плохого, что у вас есть, и, таким образом, определить, что нуждается в усовершенствовании. Не бойтесь критики, приветствуйте ее.

Поймите, что вам нужно принять своего начальника со всеми его страхами, надеждами, слабостями. Понять его — значит принять как простое человеческое существо, нуждающееся в одобрении так же остро, как и вы. А может быть, еще острее, если сверху не поступает поддержка.

Мой опыт в консультировании руководителей по впросам формирования личной карьеры говорит о том, что если вы изменяете свое поведение в нужную сторону, результат приходит быстро. Даже раньше. Многие мои друзья-клиенты получали повышение или получали предложения о новом назначении в конце второй недели их работы над собой. Так что, дерзайте! Можете обратиться за помощью к специалистам по карьере. Они сейчас начали появляться. Называются : “личный тренер” или “персональный тренер лидера”.

Успех как состояние души

Опыт самомотивации



Мне чем-то нравится стратегия “усиливающего” управления, в соответствии с которой менеджеры несут ответственность за собственную мотивацию и вдохновение. Заинтересовать других — не первоочередная задача для менеджеров, потому что они знают, что их лучший вклад заключается в умении вдохновить самого себя и позволить себе вдохновиться.

Чем лучше менеджер по персоналу будет знать себя, тем лучше он будет способен понимать других и играть роль наставника или инструктора, поскольку он знает из собственного опыта, что необходимо для дальнейшего роста и развития.

Вы слышали о том, что для более счастливой жизни необходимо одно — правильный образ мыслей? Вам советовали воспитывать силу воли? Но всегда ли хватало решимости начать с понедельника новую жизнь дольше, чем до четверга?

Вы узнаете пути, как стать уверенным и успешным человеком, у вас не будет неудач, вы сможете добиться всего, чего только захотите!

Технология успеха стара как мир... Интуитивно ее знали люди успеха во все времена. Недавно я случайно заглянул в кни-

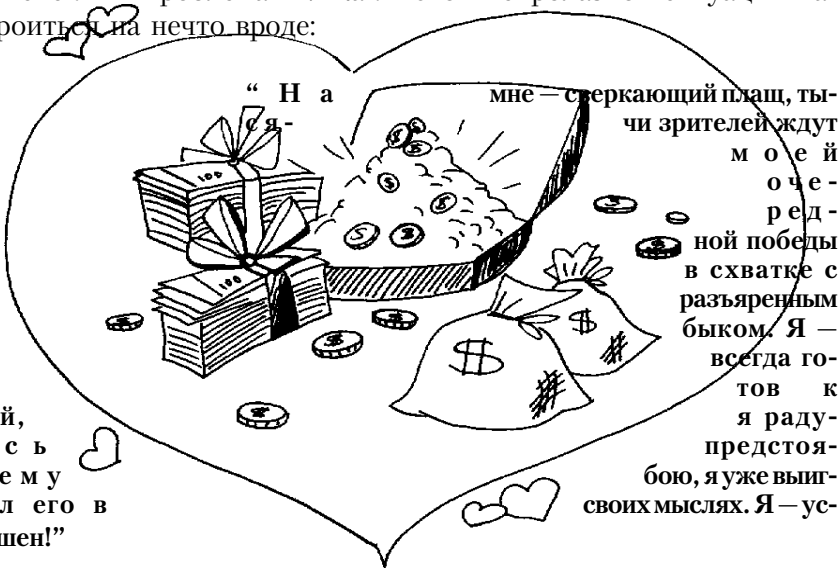
гу, которую читал мой сын, Илья. Это оказался Жюль Верн, "Таинственный остров". Провидению было удобно, чтобы книга открылась на странице, где автор описывает главного героя — Сайроса Смита:

...Это был человек дела и вместе с тем мыслитель; он действовал без всякого усилия над собой, движимый неукротимой жизненной энергией, отличался редкостным упорством и никогда не страшился возможных неудач... к тому же он выработал в себе замечательную выдержку и ни при каких обстоятельствах не терял головы.... Он мог бы избрать своим девизом слова, сказанные в XVII веке:

Предпринимая что-либо, я не нуждаюсь в надеждах; упорствуя в своих действиях, не нуждаюсь в успехах.

Вильгельм Оранский

Но **где взять для этого сил**, когда мы замучены текучкой, жалобами на начальника, увольнениями хороших работников, житейскими проблемами? Как в этой непролазной ситуации настроиться на нечто вроде:



"На мне — сверкающий плащ, тысячи зрителей ждут моей очередной победы в схватке с разъяренным быком. Я — всегда готов к ней, я радуюсь предстоящему бою, я уже выиграл его в своих мыслях. Я — успешен!"

Знаете что? Конечно, внутренний настрой — это девяносто процентов успеха. Но как, как это сделать?

Вы прекрасно осведомлены, что лучший отдых, это переключение на другую деятельность. Поэтому, если нам удастся взглянуть на любую ситуацию со стороны, из нашего другого состояния, то и увидим все по-другому!

Чем пользуются охотники, когда загоняют волков красными флажками? Тем, что волкам кажется, флажки — это горячий огонь. А в огонь — нельзя. Можно и очень даже легко бежать в ту сторону, где флажков нет. И все бегут в ту сторону. "Идет охота на волков, идет охота!"

Чтобы носить сверкающий плащ, надо проверить — может быть, флажки, это не огонь, а кусочки красной материи. И побежать на флажки.

Но не всегда надо бежать на флажки, не стреляют из пушки по воробьям. И вообще, начинать лучше с малого.

Когда мне плохо или не работается, или какая-то неприятность, я делаю что-то из моего списка "легко доступного счастья".

Откуда я беру энергию и что я могу сделать, чтобы почувствовать себя лучше:

- *принять горячую ванну;*
- *чередовать холодный и горячий душ;*
- *пойти вечером в сауну, вместо того, чтобы наедаться до отвала за ужином;*
- *погулять полчаса;*
- *поупражняться пять минут на велотренажере;*
- *провести двадцатиминутное упражнение на расслабление;*
- *выпить чашку чая с женой и немного поболтать;*
- *выпить чашку кофе. Кофе очень хорошо стимулирует мозги. Во всех странах, куда завозился кофе, вскоре совершались революции;*
- *облить голову холодной водой;*
- *подумать о материале для новой статьи;*

- *послушать полчаса музыку;*
- *десять раз глубоко вздохнуть и выдохнуть (без сигареты!);*
- *прочесть пару страниц интересной книги;*
- *прочесть наугад открытое место в книгах Наполеона Хилла;*
- *покататься на лыжах;*
- *посмеяться над своими неудачами;*
- *послушать кассету с мотивационными упражнениями;*
- *попытаться точно сформулировать свои цели;*
- *подумать о прожитых годах и порадоваться этому;*
- *подумать о дорогих для меня людях;*
- *подумать о том, что я могу дать этим людям;*
- *поиграть с кошкой (собакой);*
- *искупаться (летом!) в бассейне;*
- *приготовить какое-нибудь вкусное блюдо;*
- *поспать;*
- *позвонить кому-нибудь из коллег;*
- *подумать о вещах, доставляющих мне удовольствие.*

Не все процедуры годятся для использования в офисе, но вы все равно можете выявить и записать свой "список счастья". И пользоваться им.

Человек, который умеет мечтать

Я познакомился с ним еще во времена моих активных занятий бизнесом. Этот молодой симпатичный югослав, который приехал в Россию достаточно давно, "раскручивал" в Москве новую организацию, связанную с использованием сетевого мар-

кетинга. Своим обаянием Драган Йоцич, так зовут моего знакомого, покорил всех окружающих женщин и мужчин.

Когда он выходил на очередную презентацию своего клуба, в зале воцарялась щемящая тишина. Открытая улыбка и абсолютная раскованность этого человека поражала всех. Он рассказывал, как надо преподносить продукты клуба. И говорил о том, что можно добиться всего, надо только научиться мечтать.

Сам он умеет это делать как никто другой из моих знакомых. Он умеет мечтать красиво, мастерски, профессионально. В любом состоянии. Даже когда он смертельно устал, а это бывает часто. Он выглядит веселым и свежим. Драган заражает публику энтузиазмом и здоровьем, даже когда он серьезно болен.

Он всегда преуспевает, даже когда у него временные финансовые трудности. Что бы не происходило с его кошельком, он всегда выглядит богатым и успешным.

Однажды в Красноярске, когда у него на двоих с коллегой на неделю осталось всего несколько долларов, он пригласил в свой клуб миллионеров несколько десятков кандидатов. И они с радостью пошли за человеком, который умеет мечтать.

У каждого была или есть мечта. По крайней мере в детстве, пока мы позволяли себе ее иметь. Или не знали о трудностях ее осуществления. Я не имею в виду мечту о новых ботинках или платье. Мечтой можно назвать дело, может быть, даже дело всей жизни. То, чего нельзя достигнуть в одно мгновение.

Сергей Королев страстно мечтал о покорении космоса, и осуществил свою мечту. Сегодня мы уже только в пол-уха слушаем о том, как там дела у очередного международного экипажа российского космического корабля.

Умеет мечтать и Билл Гейтс, молодой отец корпорации “Микрософт”, который занимает сегодня первую строчку в списке богатейших людей мира, опубликованном журналом “Форбс”.

Но скольким из нас удалось сохранить свою мечту? Единицам. Почему? Потому, что это трудно — иметь мечту. Обременительно. Ведет к дополнительному напряжению. И многие не умеют даже хотеть. А **мечту рождает желание**.

Один великий поэт, я скажу — он тоже начинал очень трудно, как-то написал великие строки, которые мне в свое время очень помогали жить:

Я торговался с ней за грош -
И получал на грош.
А попроси я миллион -
Возьми и огорошь?

Она хоть жила, эта жизнь,-
Но брать дает свое.
Мы у нее одни, но мы
На службе у нее.

Ты подрядился за пятак?
Служи, не смей роптать.

И не косись на богача,
А научись мечтать.

Кто миллионщик, кто лакей -
Ко всем она ровна.
И жалует сполна того,
Кто требует сполна.

А у вас есть какие-либо сильные желания, страстные и всепоглощающие? Желания, сжигающие за собой мосты? Ведь мы с вами говорим о карьере, о повышении материального достатка, о завоевании высокого статуса в компании. Задумывались ли вы когда-либо, например, о том, любите ли вы деньги ?

Странный вопрос, возможно, сразу подумаете вы. Кто же их не любит?

Кажется, сейчас они нужны всем. Вместе с тем, вопрос для нашей жизни не однозначный. Многие десятилетия, начиная с пионерского возраста, семья и школа, да и вся наша система лицемерно диктовала нам в качестве идеалов аскетический образ жизни, презрение к роскоши и богатству, к нескромному поведению — "деньги — корень всех зол".

Да, в России всегда старались не выпячивать достаток на показ. Известное сравнение двух культур: если англичанин видит, что сосед живет лучше, он идет к нему и просит научить, русский, завидуя, иногда пускает "красного петуха". Как мы можем любить этот "презренный металл"? Даже, если нам кажется, что мы любим деньги, заглянув в себя, мы увидим целую бездну противоречий.

Я расскажу вам простую до странности вещь. Тот, **кто любит** что-либо в действительности, по-настоящему, **тот всегда это имеет**. Вспомните, как мужчина добивается женщины или как вы покупали первый автомобиль. Вы получали желаемое, если ваши чувства были на самом деле сильными, вы могли отказать себе во всем остальном, для вас не существовало преград в достижении того, что вы реально хотели. Вашей настойчивости в такие момен-

ты мог позавидовать любой. Если вы испытывали в своей жизни что-нибудь подобное — вам повезло: вы испытали это острое чувство успеха, вы прикасались к нему тонкими струнами вашей души и, значит, сможете добиться всего, что только можете себе представить. Даже кучу денег. Даже **целый чемодан денег**. Или целый сейф.

Надо только разобраться со своими мыслями о деньгах — почему вы все-таки их не любите, за что вы можете их полюбить, простить себе эту любовь. Надо как бы отнестись к ним по-новому, взглянуть с другой стороны.

При анализе своего отношения к деньгам, присмотритесь в себе к такой мысли: деньги — это все-таки **средство, а не цель**. Очень утонченное средство для работы с собой и с внешними обстоятельствами. Надо только понять, что основное удовольствие от них получаешь не когда их получаешь, а когда тратишь.

Деньги хороший слуга, но плохой хозяин.

Ф.Бэкон

Когда мы работали с Александром Николаевичем Ковалевым над созданием моей первой передачи по телевидению "Амплитуда успеха", он как-то сказал мне:

— Если много думать о деньгах, их никогда не будет.

Я удивился. Этот богатырского сложения человек, руководитель известного в стране Центра организационного консультирования начинал свою карьеру в качестве фокусника. Потом он устраивал разного рода конгрессы иллюзионистов, самостоятельно изучал социологию и психологию, работал с самыми разными людьми и, что главное, умел, как мне показалось, делать деньги. Для меня его мнение было мнением эксперта.

— Как же так, — спросил я. — Это можно себе позволить, когда их много, но в обычной ситуации, в которой находится большинство, это кажется невозможным.

— Тем не менее, это единственно возможный путь. Человек должен быть сосредоточен на деле, на каком-либо единственном деле, отдавая ему себя полностью. **Он должен позволить себе мечтать**. Только тогда деньги польются рекой.

— Польются рекой!?

— Да, они посыпятся как песок, вы должны будете только подставлять руки.— Он развернул свои огромные руки и я ясно представил себе их наполненными льющимся, переливающимся золотым песком. — Надо только постоянно ощущать себя богатым, воспитывать "денежное" сознание.

— И всегда говорить себе, что **у меня достаточно средств, и я ни в чем не нуждаюсь,** убедить себя в этом и реальность начнет меняться в лучшую сторону. Но при этом сосредоточивать свое внимание на деле, которое делаешь.

Почти все разумно соглашаются — у богатых больше проблем, они чаще сталкиваются с неприятностями. Но когда разговор заходит, ну, например, о "новых русских" — зависть диктует однозначное отношение — богатым хорошо и они плохие! Спросите себя еще раз, хотите вы ли попасть в эту категорию? Сможете ли вы отказаться от вашей потребности в одобрении?

Что же мешает нам по-настоящему захотеть стать преуспевающими? Величайшее препятствие на пути развития желания

— это наша уверенность, что нам никогда не удастся его удовлетворить, поэтому проще, чтобы оно не появлялось и не расстраивало нас, не тешило нас "несбыточными" мечтами. Тахир Базаров, известный психолог, говорит, что мы просто не позволяем себе хотеть, так легче жить. Иначе — нужны перемены в жизни, а это риск, что станет еще хуже, поэтому мы принимаем такой образ жизни, какой у нас уже есть.

По Джону Гелбрайту, этот процесс называется "приспособлением к нищете". Поэтому, если вы хотите иметь больше денег, необходимо разрешить вашему желанию появиться, вы должны его лелеять и оберегать, полюбить себя за эту смелость — "**хотеть стать богатым**". И вложить в это силы и энергию, которые у вас есть.

Для этого надо перестать мыслить категориями нищеты. Надо перестраивать свое сознание на принятие богатства, как давно заслуженной награды. Почувствуйте, что деньги потекли к вам. Они уже ваши. Работайте над собой, пока не исчезнут последние капли сомнения. Вы должны разрешить таким мыслям войти в себя, стать неотъемлемой частью вашей личности. Вам надо принять то, что деньги — это хорошо. Повторяйте для начала каждое утро по несколько раз вслух:

деньги — это хорошо,
деньги — это хорошо,
ДЕНЬГИ — ЭТО ХОРОШО.

Это хорошо, но собственно деньги не принесут счастья. Все, что могут деньги, — как пишет Том Хопкинс в своем "Искусстве продавать", — это предоставить возможности, которые сделают вас счастливыми. А в процессе поиска таких возможностей вы будете гораздо счастливее с деньгами, чем без них, разве нет?

Если у вас есть деньги, значит вы правильно выполняете свое предназначение. Вы заняты **своим делом**, и не отнимаете

его у других. Именно поэтому у вас все получается. Поэтому такое внимание сейчас уделяется поиску дополнительных целей или миссии организации. Это — не только получение прибыли. Причем прибыль не может быть максимальной. Максимальная прибыль, как показывает опыт ведет к кризису.

Бизнес, не имеющий миссии, обречен на саморазрушение.

Максим Трудолюбов

Ефим Островский, занимающийся управленческим консультированием, считает, что основная проблема российского бизнеса и одна из главных причин его неудач — отсутствие желания ставить себе другие цели помимо обогащения. Косвенным доказательством этого является то, как быстро разрушился бурно развивающийся в России финансовый сектор. Среди банков в лучшем положении оказались средние, то есть те, которые были созданы ради нескольких корпоративных клиентов и ради них работали. Они не могли не служить клиенту и поэтому выжили.

Создайте для себя личную миссию и выполните свое предназначение. Если у вас хорошая и великая цель — деньги у вас будут. Не сердитесь на них, они посланы вам для вашего дальнейшего роста и совершенствования. И если у вас появятся излишки — поделитесь ими с нуждающимися. Сделайте это не для них. Для себя.

А может быть, вы хотите завоевать вершину иерархической пирамиды, и вести дело в соответствии с вашими масштабами? Покорить ваш Эверест? Встать на одну ступеньку с высшими руководителями, отцами-основателями вашей корпорации? Деньги для вас — это просто средство вести образ жизни, которого приходится придерживаться, если общаешься с людьми этого круга. Впереди у вас — долгий путь и вы должны к нему основательно подготовиться.

Что надо подготовить к этому восхождению? Что взять с собой в этот, чреватый неожиданностями и приключениями поход. Поход за славой и властью. За возможностью осуществлять свои самые несбыточные мечты...

Представьте себе группу альпинистов, которые подошли к началу восхождения — подножию высочайшего пика. Они могут сколько угодно сидеть и обдумывать сложности и риск восхождения. А могут начать подъем, и по пути увидят многие маршруты и возможности, которые им не были видны снизу.

Сложно осознать новые возможности, если вы не двигаетесь. Если же вы начали путь — новые возможности сами себя покажут. Празднуйте маленькие победы — одну за другой. Разбейте свои страхи. Каждая такая малая победа дает вам еще один шаг на пути к вершине. Москва не сразу строилась.

Как вы, наверняка, уже догадались мы должны взять с собой в это путешествие несколько рюкзачков — палатки, спальные мешки, одежда, пища — защита от негативных воздействий и ресурсы поддержания жизни. Должны взять альпинистское оборудование — веревки, крючки, ледоруб — ваши знания, страховка от падений. И? “Друга в горы бери, рискни, не бросай одно-

го его. Будет в связке одной с тобой, там поймешь, кто такой". Да, конечно, вам нужна хорошая кампания.

И теперь в путь. Вы хотите добраться до вершины. А вы верите в это?

Во что верить управляющему персоналом

И нищета, и богатство — детище веры

Великий человек, Наполеон Хилл, автор бестселлера "Думай и богатей" писал, что подавляющее большинство людей не умеют распознавать разницы между тем, что такое "хотеть" и что такое "верить".

Я поверил ему в один из самых тяжелых моментов моей жизни, с помощью этой книги я выкарабкался и начал возрождать веру в себя. Некоторые из моих знакомых не смогли дочитать эту книгу до конца. Читая ее, я не думал, что когда-нибудь вернусь к этим строкам, я редко перечитываю книги, даже любимые.

“Думай и богатей” прочитано мною более десяти раз... Я читал отдельные главы, — они пробуждали во мне угасающую веру в свои силы, читал другие — они вытаскивали меня из колодцев отчаяния или просто мерзкого настроения. Оказывается у веры не только религиозный смысл...

И человек не станет никогда
Иным, чем то,
Во что он страстно верит.

М.Волошин

Желание и вера... Моя давняя знакомая, Вера Вадимовна, директор одной из центральных московских библиотек, рассказывала мне о последней поездке во Францию, куда она стремилась всю жизнь. Руководство предложило ей эту поездку как у нас всегда принято за три недели до срока. Что делать? Загранпаспорта нет, на оформление надо тоже три недели. Рискну, получится, — подумала она, — даже если нет, хотя бы на будущее будет этот паспорт. И что же вы думаете? Все получилось как в сказке.

Началось с того, что когда она пришла оформлять паспорт, она увидела прием ведет одна из постоянных читательниц библиотеки. Конечно, она успела, оформила документы, получила огромное удовольствие от поездки.

Когда я спросил ее:

— Все свершилось, как по мановению волшебной палочки?

— Да, хотя я долго сомневалась, не верила, что это может получиться. Потом решилась, и вот как все прекрасно вышло.

— Действительно, бог помогает,— сказал я, — но помогает тем, кто выскакивает к нему навстречу. Ты ведь могла бы и не решиться пойти за паспортом?

— Наверное, везет тому, кто верит и действует.

Весь мир устроен так, что научает вере.
И надо подчиниться и жить своей судьбой
И напряженно ждать сквозь годы и потери,
Когда Господь людей заговорит с тобой.

Р.Эмерсон

Если вам сейчас не везет — не отчаивайтесь. Если рушатся с таким трудом установленные отношения с шефом. Если на вас нашумели ни за что. Если хотели как лучше, а получилось как всегда. С древних времен были три слова, которые спасали, и не раз еще спасут людей в подобном состоянии. Повторяйте эти три слова до тех пор, пока они не станут всплывать в уме всякий раз, когда возникнет опасность потерять здоровое чувство юмора. Они помогут пережить любое самое суровое испытание, оставаясь в равновесии. Вот эти слова: "И это тоже пройдет".

Никогда не теряйте веры в то, что обстоятельства изменятся. Сохраняйте веру в себя даже тогда, когда никто в вас не верит. Всегда помните:

Мысль без веры мертва есть.

Важно, хотя об этом стараются никогда не говорить, что вера — это состояние сознания, которое может быть вызвано самовнушением.

Подсознание, — писал Н.Хилл, — не отличает созидательную мысль от разрушительной. Оно работает с тем материалом, которым мы его потчуем. Подсознание материализует мысль, связанную со страхами, так же легко, как и смелую позитивную мысль или мысль, рожденную молитвенным состоянием души.

Действие закона самовнушения подобно действию электроэнергии, которая при надлежащем ее использовании предан-

но служит человеку, но может и убить его, если он будет неосторожен в обращении с ней. Закон самовнушения может привести вас к благополучию и процветанию, но также легко может ввергнуть вас в юдоль страданий, несчастий и смерти в зависимости от уровня вашего понимания и применения его.

Закон самовнушения может поднять вас очень высоко, если вы встанете на эскалатор, ведущий вверх. Не вставайте на эскалатор, который повезет вас в бездну самосожаления и несчастий.

Управляемая вера заставляет всякую мысль вибрировать от напряжения. Вы можете подняться на недостижимую высоту, воодушевившись могуществом приобретенной уверенности в себе.

Запомните: для успеха необходима вера. Веру можно вызвать и укрепить, вбивая в подсознание нужные мысли. Вера — единственное противоядие от неудачи!

Удача в карьере кадровика

Строители своей карьеры не хотят просто ждать и верить. Но достаточно ли только желаний? К кому забредает удача? Большинство из них просто не знают, что для того, чтобы направить силы своего сознания на достижение цели, — писал Наполеон Хилл в своей книге “Ключи к успеху”, — нужно сделать шесть шагов.

1. Большинство людей идут по жизни и просто хотят чего-либо. Их желания эфемерны, как ветер. У этих людей нет сил окончательно все оформить. На этой ступеньке “отсеивается” 70 % искателей успеха.

2. Некоторое количество людей умеют превратить свои произвольные хотения в конкретные стремления. Они постоянно стремятся к чему-то одному, но их хватает только на это, и ни на что больше. Таких набирается около 10%.

3. Еще меньшему числу людей удается развить свои желания до состояния надежды. Они отваживаются представлять время от времени, что в конце концов они получат то, что искали. Эту ступень проходят 8%.

4. Еще более ограниченному кругу людей удается обратить свою надежду в убежденность. Они убеждены, что то, к чему они стремятся, непременно произойдет.

5. Еще меньшая группа искателей успеха умеет кристаллизовать свои хотения, стремления и надежды в убежденность в страстное желание, а затем в веру. Таких набирается только 4%.

6. В конце концов только очень немногие добираются до последней ступени: создают конкретный план достижения своей цели и осуществляют его. Они применяют свою веру на практике при позитивной психологической обстановке. В это группу входят всего 2% из всех пустившихся в путь.

Выдающиеся лидеры во всех сферах жизни — это, как правило, люди, входящие в нашу “шестую” группу. Они признают душевные силы, которыми обладают. Они не отказываются от этой власти над собой и направляют эти силы на достижение своей цели. Когда вы доберетесь до этой ступеньки, слово “невозможно” потеряет для вас всякий смысл. Все для вас станет возможным.

— Я теперь вице-президент компании “Спирит”, — с обворожительной улыбкой сообщила мне Юлия Аркадьевна Сушкова, одна из лучших наших выпускниц.

— Как же вам это удалось?

— Честно? Никак. — Без рисовки ответила Юля. — Я вообще нигде и никогда не добиваюсь своего повышения. Меня везде зовут, мне предлагают, меня ищут.

— Почему ищут именно вас?

— У меня есть подозрение, — опять улыбнулась Юля, — что слух о моей работоспособности, эффективности и ориентации исключительно на достижение цели далеко летит.

Большинство российских компаний относится к организациям, которые постоянно преодолевают трудности вместо того, чтобы заниматься развитием. Поэтому им нужны люди, которые в состоянии с ними справляться и знают как это делать.

— Вы можете сказать, как вы это делаете?

— Нет, не могу, — после короткого размышления ответила Юля. — У меня все получается легко. Всегда в моей жизни я делала то, что мне было интересно, и это получалось легко.

— Когда беретесь за что-то, вы знаете, что у вас это получится?

— Да, я всегда знаю — если я берусь, у меня получится.

— И откуда такая убежденность?

— Это уверенность в себе, — без раздумий отреагировала эта изящная, но волевая женщина. — Уверенность в том, что ты точно знаешь, к чему хочешь прийти. Поэтому все маленькие задачки получаются легко.

— Как, каким образом все это происходит?

— По-разному. Чаще всего у меня появляется идея, которую необходимо воплотить. Это видение результата. После этого я начинаю думать, как этого достичь. Подключаю народ со всех сторон, анализирую сложившуюся ситуацию и — полный вперед.

Сначала неизбежно идут: мысль, фантазия, сказка. За ними следует научный расчет, и уже, в конце концов, исполнение венчает мысль.

К.Э.Циолковский

— Когда вы представляете себе результат, вы видите его в деталях?

— Я его почти щупаю руками, ощущаю его.

— Это очень похоже на то, что выработала мировая практика. У тех, кто видит результат заранее и может его пощупать, нет проблем его добиться.

— На самом деле я чаще всего стараюсь описать на бумаге, что же я хочу в итоге получить. Схемами, таблицами, словами... Как угодно. Потому что, если ты в состоянии все это описать, значит ты придумал что-либо стоящее. Если нет, то возникает подозрение, что все это не более чем миф.

— Юля! Тут у вас опять, все как полагается. Тот, кто пользуется записью желаемого результата, имеет гораздо больше шансов его достичь. А каков, по вашему мнению, результат усилий менеджера по персоналу?

— Каждый кадровик должен для себя осознать, что функция управления персоналом в компании является консалтинговой. Менеджер по персоналу не может навязывать свое мнение руководителям подразделений, отдавать прямые приказы и указания. Поэтому очень важно наладить отношения сотрудничества с руководителями на местах. Чтобы деятельность менеджера по персоналу была нужна им. Как только руководители начинают формулировать свои задачи сами и приходят к вам, это означает, что отдел по персоналу — работает.

Если отдел кадров живет сам по себе, своей собственной жизнью, кого-то набирает, кого-то увольняет, какие-то тренинги проводит, но все это не находит отклика у руководителей подразделений, то работа становится бессмысленной для организации.

— Этого игра самого с собой. Отдел ради отдела.

— Для меня было самым трудным в организации работы с персоналом — преодоление антогонизма со стороны руководителей подразделений. Они говорили: “Мы сами все можем. Мы сами подберем. Всех переставим-расставим” С моим нетерпеливым характером стать советчиком было для меня тяжело. Но мне

удалось. Теперь все кадровые вопросы решаются только в сотрудничестве с нашим отделом.

— За этот год вы стали терпеливее?

— Работа в должности менеджера по персоналу научила меня лояльности. Я достаточно прямолинейна и требовательна к людям. Для меня слово “надо”, слово “цель”, слово “результат”, важнее процесса работы. Того же я ожидала встретить и в людях.

— Но, поскольку этого в них нет...

— Да, с ними приходилось по-другому обходиться. И этот год добавил мне жизненной мудрости.

Каждый делает свою судьбу, и каждого она делает.
И.С.Тургенев

Недавно мне опять позвонила Юля Сушкова. Это было приятно. Нечасто она балует меня своим вниманием.

— Я долго думала о нашем последнем разговоре и поняла, что не сказала главного. Чтобы чего-то добиться, нужны прикрытые семейные тылы. Только тогда есть возможность заниматься делом. Когда вас поддерживают, когда нет сопротивления вашим деловым устремлениям, когда вас понимают в семье — все получается.

А как вы отнеслись бы к революции в вашем сознании? Разве такое бывает? Страшновато? Но опять хочется посмотреть, что там за пропастью? Ничего, что мостик качается и очень тонок?

Многие рассказывали мне о ситуациях, когда что-то хорошее происходило в их жизни как бы под чьим-то невидимым руководством, складывались несовместимые события, появлялись давно забытые, но очень нужные сейчас люди. Но всегда этому предшествовали какие-то их личные решения — об изменениях поведения, о переменах в жизни. Интересно, оказывается такое единение божьего промысла и личной воли человека — основополагающая традиция русского православия.

На бога надейся, а сам не плошай.

Народная мудрость

Пока сам не начнешь что-то делать, все обстоятельства — против, и только после реальных действий начинаешь понимать, что многое происходит в соответствии с нашими желаниями. Такое ощущение, будто своими мыслями ты сам формируешь обстоятельства жизни.

Добра желаешь, добро и делай!
За недобрым пойдешь, на беду набредешь.
Не буди лиха, пока лихо спит.

Народная мудрость

Это было замечено в народе, а также многими выдающимися мыслителями, которые размышляли над природой реальности. Это, в свою очередь, является принципом построения своей судьбы: наши мысли и убеждения создают все, что происходит в нашей жизни. На практике это означает, что условия нашей жизни, наше окружение и то, как мы воспринимаем нашу жизнь в данный момент — прямой результат того, во что мы верим. И если мы хотим изменить какую-то часть своей теперешней жизни, мы должны сначала изменить те убеждения, которые создают ее. А как изменить свои убеждения?

Как управлять мыслью?

Когда Моххамед Али, непобедимый чемпион мира по боксу, говорил о предстоящем поединке, он всегда употреблял формулу: “Когда я выиграю этот бой ...” Ни разу в жизни у него не прозвучало: “Если я выиграю этот бой...” или “Я надеюсь на победу...” и, поэтому, он всегда выигрывал. Победа в предстоящем бою представлялась ему вопросом решенным. Он не оставлял себе иных возможностей, кроме победы.

Существует некий закон психического магнетизма. Закон ожидания. Мысли, преимущественно роящиеся в нашем созна-

нии, притягивают себе подобное. Это было замечено еще Аристотелем.

На что надеешься, то и обретешь.

Аристотель

Если вы постоянно думаете о чем-то, то, со временем, вы именно этого и добиваетесь. Не так ли? Хочу машину! О, как я хочу машину! — постоянно повторяете вы. Проходит время, и в новом (или подержанном) автомобиле вы лелеете новую мечту. Хочу квартиру! О, как я хочу квартиру! — и, скорее всего, если такая молитва не единственное ваше действие, это желание тоже осуществится.

Сравните с таким ходом вашей мысли: Я никогда не смогу накопить на машину. Да ее сразу же угонят! На честные деньги машину не купишь. Тут вообще, на водку не хватает, какая еще машина.

Даже непосвященному очевидно — так мечту не осуществишь. Если голова настроена на нищету, в ней нет и намека на то, что можно добиться другой жизни.

Старик вытащил из невода "золотую" рыбку, которая предлагала откупиться "чем только пожелаешь". Конечно, он отпустил ее по доброте душевной. Но, представьте, если бы старик имел мечту, он мог бы попросить и новую лодку, и новых знаний о том, где можно выловить побольше рыбы, или просто денег. Но, он не любил свою работу, он не любил денег. Он годами переживал старые обиды на старуху, на непогоду, на свою недолю, на хитрых работодателей и жадных покупателей.

Как же можно поменять свои мысли? Вспомните то, что мы говорили о самовнушении. Никто не придумал пока ничего лучшего, чем священники. Многократное повторение вдалбливает нам с вами в голову, на уровень подсознания, то, что надо. Вместо того, что вертится в нашей голове постоянно и без нашего участия: как дожить до зарплаты, опять он(она) ругается, и правиль-

но — я, конечно, ужасен, тупица, так работать нельзя, у меня никогда ничего не получится, можно и не начинать и прочее.

Успешные люди ежедневно работают с положительными утверждениями, которые они выработали сами для себя. Я приведу вам несколько таких утверждений, которые помогали мне на разных этапах моего восхождения к успеху:

У меня все получится
У меня всегда все получается
Я достоин любить и быть любимым
Я достоин всего самого лучшего
Моя жизнь прекрасна
Я себе очень нравлюсь
Я молодец
Я здоров и силен и прекрасен в своей силе
Я рад этому дню
Я победитель
Я могу достичь всего, чего захочу
Я сделаю это
Я стану богатым

Повторяйте выбранные вами утверждения раз по десять в начале каждого дня, хотя бы одну неделю, и вы удивитесь переменам в вашем настроении и даже появление новых обстоятельств. Не отказывайтесь от этого из-за простоты этого средства. Делайте это, даже если не верите в результат. Просто делайте!

Кадры решили — и все!

У вас ничего не выйдет! Можно читать — сколько влезет. Все напрасно. Если у вас пока не выработано одно качество. Решительность!

Повторим опять: для счастливой жизни, необходимо одно — правильный образ мыслей. Нужно только решиться.

Все перемены нашей жизни начинаются с головы. Когда что-нибудь придумаешь. Можно, конечно надеяться на выигрыш в лотерею или у МММ, но такие перемены редки. Иногда они выигрывают, и мы все теряем, редко выигрываем мы.

То, что нельзя у человека отнять, это его собственное “я”. Если я решаю произвести перемены в своей жизни, то это мое решение, и мое дело. Помощники, даже искренне желающие помочь, решают в общем-то свои задачи.

Успех — дело случая. Спросите любого неудачника.
Эрл Вильюн

Поначалу, когда я начал читать книги об управлении судьбой, у меня было много вопросов, как то: подумал по-новому — и станешь богатым, или худым, или известным, или замуж выйдешь как надо. Наверное, как и вы относился к этому более чем скептически. Пока жизнь меня не попросила о переменах. Очень настоятельно. Выбора не было.

Я поверил. Хотя, разумеется, далеко не все в этом понимал. Решил начать это преподавать. Вы же знаете, что для того, чтобы разобраться в чем-то получше, надо начать учить этому других. И сам все поймешь. Но, преподавание было потом.

Сначала я поверил, что могу все. Решил сделать передачу на Российском телевидении. Об успехе. Не слабо? Вы будете недоверчиво ухмыляться, но через два месяца вышла первая передача "Амплитуда успеха", потом появилось еще две. И только после этого началось преподавание. Однако на это надо было решиться...

О том, как правильно принимать решения из теории управления известно многое. Прежде всего о том, что для оптимального решения необходимо обладать достаточной информацией.

Но, кто это решит? Когда наступает момент, в который можно сказать — достаточно? И почему — одни решительны, а другие — в постоянном сомнении? Что делать этим другим?

Вернемся к принципу Парето. Это касается, прежде всего, тех, для кого привычное оправдание нерешительности — нехватка фактов. Для проблемы решений он выглядит следующим образом: если 20 процентов фактов достаточно для того, чтобы достичь 80 процентов, то ждать, пока вы соберете все факты — абсурд. Иначе наступит "паралич в результате излишнего анализа".

Откладывание решений на потом, как и откладывание действий ведут к поражениям.

Главный фактор — **время между обстоятельствами, вызвавшими необходимость решения, и самим решением**. В этом основное различие между решительными и нерешительными людьми.

У решительных это время мало, как песчинка, у нерешительных оно вырастает в гору. У нерешительных есть самое любимое решение — это не принимать никаких решений. Пусть все идет как идет, все само образуется. Но это — их решение о своей собственной судьбе. С ними — нам не по пути.

Иногда принимать решения нам мешает страх. Страх перед последствиями. Страх совершить ошибку, что решение будет неправильным. Что нам за это влетит. Что мы оторвем чужое время нашими пустяками (любое наше решение — пустяки по сравнению с мировой революцией). Что нам ответят "нет" в грубой форме. Что ответят "да", но мы не сумеем этим правильно воспользо-

ваться, и в конце концов нас выгонят за это с работы, и поэтому от нас уйдет жена или бросит муж.

Любой страх обращен в будущее. Нам не страшно летать, мы боимся упасть. Мы не страшимся находиться на высокой скале, мы боимся сорваться с нее в будущем, иногда в очень скором будущем.

И чтобы преодолеть страх, необходимо его признать. Сказать себе: "Я боюсь оказаться в дураках. Я мало знаю об этом деле". И узнать об этом в срок, поставленный вами. Если страх терзает вам: "Он опять будет задавать эти ужасные вопросы!" — скажите себе: "Вместо того, чтобы содрогаться из-за неподготовленности, мне лучше бы сейчас же составить эти возможные вопросы и написать к ним наиболее убедительные ответы".

В беседе с Михаилом [illegible]ловым, директором по персоналу инвестиционной компании "[illegible]тон", я поднял эту тему. Потому, что я считаю его чел[illegible]ка. Мне он кажется сильным менеджером по персоналу.

— Михаил! Ваше отношение к ошибкам?

— На первом этапе я их просто не признавал. Это было самой главной моей ошибкой. Все, даже явно, мои просчеты объяснялись сторонними обстоятельствами. Сейчас я не боюсь их признавать. Может быть, это связано с укреплением моего статуса в компании.

Второе, по сути, я себе внушил, что я хороший менеджер по персоналу. Я надувал щеки, и я боялся ошибок. Надеюсь, с опытом мои неверные шаги стали приносить меньше вреда.

— Без надутых щек ничего этого могло и не быть. Это все закономерно. Ваша уверенность в себе и решимость помогли вам продержаться первый год.

— Сегодня я переживаю за свой промах, потому, что он мешает компании зарабатывать деньги. У меня нет таких ощущений: "Ой, я дурак! Ой, меня накажут!" Теперь — совершенно другое: "Ой, я навредил "Атону"!

— Это совершенно другой уровень, иная позиция. Вы считаете это полезным?

— Это, однозначно, полезно для меня, потому что я не теряю самообладания. И еще полезнее это для компании!

— А какие ошибки, по вашему мнению, уже исправлены? У вас появились новые привычки?

— Я перестал быть хорошим парнем. Меньше панибратства в отношениях с персоналом.

— Это, вероятно, было непростым решением, — заметил я.

— Да, конечно. Вместе с тем, я принципиально не занимаю исключительно административную позицию. Мне кажется, что менеджер по персоналу должен быть между рядовыми сотрудниками и руководством. Любой сотрудник, по-прежнему, может ко мне прийти и быть уверен, что его поймут, его, грубо говоря "не сдадут". Это осталось.

— Но грань стала почти невидимой. — отозвался я. — Вероятно, как и раньше, они могут надеяться на понимание, и наряду с этим, очевидно, что интересы компании теперь преобладают.

— Это правда, с опытом я стал тоньше. Если раньше я мог сказать о президенте компании: "Что он такое делает!" — имея в виду: "Я-то — хороший", то сейчас я говорю о понимании проблем обратившегося, учитываю самые разные факторы, пытаюсь помочь в решении.

Я не хочу рисовать идеальных схем. Все мы люди. Если, например, утром вставать не хочется, несмотря на вчерашнее решение начать новую жизнь, — не ругайте себя за нерешительность, не считайте себя безвольным и пропащим человеком. Просто быстро примите решение встать через 20 минут. Если это решение почему-то не выполнилось, примите новое, но, обязательно, немедленное решение о другом, более приемлемом сроке подъема. Так, постепенно, появится привычка быть решительным человеком, всегда действующим без промедления.

РЕШАЙТЕСЬ!

Может быть, это главное решение вашей жизни...

Настойчивый ванька-встанька

Но достаточно ли этого? Когда мы настроились и решились добиться всего, что нам положено этой жизнью, означает ли это — что все это придет само? Вы, наверное, догадались, что нет? Я хочу вам рассказать о качестве, без которого вам прийдется туго.

О настойчивости.
Если вы будете упорствовать, то добьетесь успеха.

Уже хорошо знакомая нам, Галина Васильевна Муратова из фирмы "Среди цветов" умеет проявлять настойчивость для достижения своих целей. В одну из наших встреч я спросил у нее:

— Галина Васильевна, что, по вашему мнению, помогло вам добиться вашего сегодняшнего статуса в фирме? — то, что отдел по персоналу обладает высоким авторитетом, я узнал во время занятий с руководителями торговых управлений, директорами магазинов фирмы "Среди цветов", — вы же здесь работаете недавно?

— Меньше двух лет. Но я сразу постаралась зарекомендовать себя человеком, который доводит любое дело до конца. Если за что-то берусь — не бросаю, пока не будет сделано. Так, я, за это время, организовала нормальную правовую работу в отделе по персоналу. И что же? За весь период моей деятельности в отделе не было ни одного серьезного нарушения и, в результате, ни одной жалобы от уволившихся.

Мне часто помогает сравнение, которое приводит в своей книге Харви Маккей "Как уцелеть среди акул". Это одна из первых книг по бизнесу в рамках работы над собой, которая появилась в России в 1991 году и помогла многим начать разбираться,

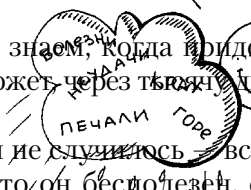
что же это такое: человек в рыночной экономике. Я до сих пор очень благодарен этой книге.

Вспомните каменотеса, — пишет Х.Маккей. — Он наносит удары молотом по каменной глыбе сотни раз, не оставляя на ней даже щербины. На сто первом ударе глыба раскалывается надвое. И все понимают, что это случилось не вследствие последнего удара, а явилось результатом всего предыдущего труда.

Вы в состоянии достичь своих целей, если вы их перед собой поставили. Кто сказал, что вы менее упорны, менее энергичны, менее одарены, менее трудолюбивы, менее знающи, чем ваши коллеги? А потому не имеет значения, если окружающие говорят, что вам это не по плечу.

У каждого есть тайный личный мир.
Есть в мире этом самый лучший миг.
Есть в мире этом самый страшный час.
Но все это неведомо для нас.

Евгений Евтушенко



Мы не знаем, когда придет наш звездный час. Может быть, сегодня, а может через тысячу дней. Будьте настойчивы. Упорствуйте.

Что бы не случилось — всегда делайте следующий шаг. Если окажется, что он бесполезен, сделайте второй, потом третий. В любой момент сделать один шаг не так уж трудно.

Александр Иванов писал свой шедевр “Явление Христа народу” двадцать лет. Он хорошо знал: многочисленные малые усилия приводят к завершению большого замысла.

Когда у Ефима Шифрина провалился его первый моноспектакль, он не бросился лицом в подушку — переживать о неудаче. Он сказал себе — я должен быстро доказать, что это было случайностью. За месяц упорного труда он сделал новую, блестящую версию спектакля. Вы знаете? Он поет там, да еще Шостаковича!

Хотите стать настойчивым? Приобретите привычку упорствовать в достижении вашей цели. Наиболее сильным лекарством от страха является вынужденное и многократное проявле-

ние смелости. Об этом прекрасно знают все участники боевых действий.

Если вас опять обвинили в том, что люди не работают

Представьте себе автобус, который идет по окраине нашей столицы. Он переполнен так, что выйти невозможно — только на конечной остановке. Едет пожилой, немощный старик, ничего не может поделать, — к выходу не пройти. Одного спрашивает, другого — в ответ только ласковые слова: “Проходи, если сможешь”. Ну ни- как, ничего не получается!

Вдруг тот автобус неожиданно попадает на большой, обычный для нашей столицы ухаб. Всех встряхивает, люди раздвигаются, и человек легко проходит к выходу. В жизни тоже так: чем сильнее тебя трясет, тем больше шансов пробиться. К выходу из своей, кажущейся безвыходной ситуации.

Ко мне часто заходит посоветоваться, поделиться своими проблемами Дмитрий Воинов, бывший командир взвода в спецвойсках, умеющий ставить и реализовывать задачу, менеджер по природе, а теперь — менеджер по внешнеэкономической деятельности и таможне фирмы “Треал”.

— Я совсем недавно убедился в ваших идеях, — он был слушателем первой выпущенной нами группы. — В самом деле, когда жизнь бьет — это хорошо.

— О, Дима, вы становитесь человеком успеха! — когда человек начинает говорить парадоксами такого рода, — это здорово!

Значит он перешел на новый уровень осознания, начал овладевать секретами выбора судьбы. — И сильно вас жизнь ударила?

— После моего выхода из отпуска я был поражен новым, неожиданно изменившимся отношением ко мне. Я оказался виноват во всем, во всех смертных грехах. Даже в том, что без меня не смогли растаможить фуру с парфюмерией.

— Ничего себе, съездил отдохнуть, — поразился я превратностям нашей действительности. — Ну, и чем кончилось?

— В результате, всем Ольгам досталось по серьгам. Не вдаваясь в подробности конфликта, — Дима не любит смаковать старые обиды, — во всем разобрался, всем все разъяснил и даже заработал себе несколько новых очков. Через мою голову теперь решать ничего не будут.

То, что в первый момент Дмитрий воспринял как неудачу, принесло в результате реальное повышение статуса в фирме.

— Ну, что ж, великолепно! — я действительно искренне радовался за него. — Новые удары судьбы вы будете принимать более подготовленным. Что может быть лучше для победы, чем умение держать удар!

Победы мало чему могут научить, но когда вы отброшены, измучены и побеждены, вы обретаете великое знание, ведь лишь тогда вам открывается ваша подлинная суть, поскольку вы наконец-то избавляетесь от льстецов.

Да и кто ваши друзья? Беда — лучшее время для их подсчета.

Ог Мандино

Самые большие состояния в России, да и во всем мире были накоплены после каких-то тяжелых жизненных кризисов, крахов, банкротств.

Как это происходит? Человек разоряется. У него появляется два выхода из этой ситуации. Один — простой. Он накладывает на себя руки, к сожалению, это бывает. Такой выход легче. Пре-

дельно легкий. “У меня больше проблем нет”. Но это все-таки не для всех.

Второй выход — начать зарабатывать столько, чтобы отдать долги, которые представляются обычному человеку невероятными, а задача невыполнимой. После этого начать богатеть. Другие способы разбогатеть крайне редки. Клады и наследства бывают, но с ними приходит и возможность разориться.

Когда у Юрия Николаева, автора и бессменного ведущего “Утренней звезды”, в его банке “сгорели” семьсот тысяч долларов — все что было наработано, у него поначалу был шок. Но он не позволил себе впасть в отчаяние. Пришлось начинать с нуля, — с легкой улыбкой говорит он. И зрители ничего не заметили.

У всех в жизни происходит много разных неприятностей, они проходят, у нас наступает “белая полоса”, потом приходят новые неприятности и так далее. Но только крушение, взрыв нашей медленно текущей жизни могут подвигнуть нас взглянуть

внутрь себя. В себя, где в действительности и таятся те безграничные возможности. Это наши мысли, идеи, желание и решимость довести дело до конца, терпение и упорство. Потом приходит уверенность, что все это удастся. Вот такой маленький секрет. Для большой компании. Только, никому!

Ну, и что же? Будем ждать кризиса? Или попробуем поправить вашу жизнь мирным способом?

— Как вы преодолеваете свои жизненные трудности? — спросил я уже известного вам Владимира Николаевича Рыкалина из "Мебельного дома". — Чем вы помогаете себе встать опять на нормальные рельсы?

— Самовнушением, — размеренно пробасил, не задумываясь, этот открытый человек.

— Самовнушением? — честно говоря, я не ожидал такого ответа.

— Я просто говорю себе, что все хорошо. — Стал разъяснять свою позицию Владимир. — Начинаю искать в этом случае что-то хорошее, какие-то положительные стороны. Стараюсь не зацикливаться на негативе. Ищу один, другой, третий положительные моменты — и они постепенно начинают преодолевать мое плохое настроение, снижают степень и остроту переживаний.

— Вы знаете, — вспомнил я, — известная американская писательница Полианна советует действовать именно так: в каждой неприятности, в каждом несчастье попытаться найти не менее восьми положительных моментов. Например, трагедия — развод с мужем или женой. При этом не надо рвать на себе волосы, а попытаться найти хорошие стороны: больше свободы, хорошее настроение по утрам, меньше стирки, больше времени на себя и так далее — пока не найдете в этом событии восемь хороших сторон.

— Да, чем больше, тем лучше, — согласился он. — Это быстрее вытесняет обиду, злость или боль утраты.

— Как долго вы с этим справляетесь? — спросил я, размышляя о возможной эффективности такого самовнушения.

— Я вообще, по природе, переживаю неудачу только один день. Анализирую, сопоставляю, предполагаю отдаленные положительные последствия. На следующий день я уже не думаю о вчерашнем. Тот день уже прожит. Я даже не пытаюсь о нем вспомнить.

— Везет же людям! — воскликнул я. — У большинства это не получается само собой. Приходится прикладывать усилия. Им я советую проживать каждый день так, как если бы он был последним.

Зачем переживать о том, чего нельзя вернуть или исправить? А если можно исправить, то надо это сделать сегодня. Зачем переживать о том, что, может быть, и не случится? Это то, что называется — живите сегодняшним днем.

А как к этому относятся люди, для которых постоянный успех стал частью их жизни? Например, Александр Карелин. Мой тезка — Сан Саныч. Герой России. Олимпийский чемпион Сеула-88, Барселоны-92 и Атланты-96. Семикратный чемпион мира и десятикратный чемпион Европы по греко-римской борьбе. За последние одиннадцать лет он не проиграл ни одной схватки. В 1989, 1990, 1992, 1994 годах он был признан спортивными журналистами России "Лучшим борцом года".

Я стараюсь не думать о победах. А хроническая непобедимость только в сказках бывает. Главное — делать все хорошо. Все остальное получится.

Александр Карелин

Он рассказывает в интервью Екатерине Метлиной:

— Сама история моего пребывания в команде и, как результат, перечень спортивных достижений дают о себе знать. Мягко говоря, появляется нелюбовь проигрывать. Даже в салочки. А если честно, я стараюсь не думать о победах. А хроническая непобедимость только в сказках бывает. Главное — делать все хорошо. Все остальное получится. Если повезет. Хотя лидерство — это узаконенный эгоизм. Я выхожу, выигрываю, у каждого отнимаю

шанс быть лучшим. Порчу продвижение на спортивном поприще. Тем более, когда это так затянулось. Я, получается, запущенный эгоист.

На чемпионате Европы-96 в Будапеште, в полуфинальной схватке с белорусом Василием Дибелко, Карелин получил травму — отрыв грудной мышцы. На какие-то мгновения расслабил руку, и соперник провел прием. После поединка тренер сказал Сан Санычу:

— Снимайся. Хватит гробиться.

— Ничего, обойдется, я приехал бороться, — ответил Карелин.

И выиграл. Одной рукой добыл "золото" сборной. И даже после чемпионата, на церемонии закрытии, провел показательную схватку с молодым спортсменом. Поэтому:

Улыбайтесь напастям прямо в лицо, пока они не сдадутся

Так звучит Пятая Заповедь Успеха из великолепного шедевра Ога Мандино "Величайший в мире успех". Это необычная для такого рода литературы книга. Она гораздо больше литература, чем учебное пособие по самосовершенствованию. Великолепный язык, фабула, вплетенная в историю мудрость — оторваться невозможно.

Он пишет — понимание того, что напасти в человеческой жизни не могут быть постоянным явлением, делает вас мудрее других. Но и этой мудрости самой по себе недостаточно. Напасти и неудачи могут разрушить вас, пока вы терпеливо ждете, когда Фортуна повернется к вам лицом. Реагировать на них следует единственным образом:

Встретить их с распростертыми объятьями!

Поскольку подобное предписание не вяжется ни с какой логикой и резоном, его труднее всего понять и освоить. Позвольте текущим слезам снять пелену с ваших глаз и взгляните правде в лицо. Помните, что противник всегда закаляет ваши нервы и оттачивает способности. Враг ваш, в конце концов, всегда оказывается наилучшим помощником.

Несчастья в вашей жизни подобны ливню, холодному, неприятному и немилосердному. Но это сезон зарождения лилий, роз, фиников и гранатов. Кто знает, какие великие плоды вы принесете, иссушенные горем и омытые дождями печали? После грозы расцветает даже пустыня.

В самые мрачные минуты жизни вспомните, что каждая неудача — лишь ступень к успеху, каждое разоблачение лжи — шаг в

сторону правды, каждое испытание избавляет от определенного рода ошибок, а каждая невзгода лишь временно скрывает от вас путь мира и свершений.

Некоторые советуют: отнеситесь к неудаче как проекту или как к приключению. Оба совета хороши. Как к проекту — это понятно. Надо перестать переживать о случившемся и начать планировать, как выбираться из этой ситуации. Хорошо бы только вовремя вспомнить об этом способе. На самом деле отвлекает от грустных мыслей.

Второй способ я испытал на себе. Я отнесся как к приключению к необходимости заменить кран на кухне без навыков и почти без инструментов. Во время шквального огня со стороны жены: "Я же говорила, надо вызвать мастера". Я вышел из этого маленькой неприятности победителем. Я сказал себе: "Я же могу все и это замечательное приключение для моей самопроверки". Первый раз в жизни я самостоятельно поменял ржавый кран на новый.

Есть и третий, чисто русский способ преодоления неудач. Он основан на таком необходимом для нас кураже. Я формулирую его так:

Чтобы преодолеть какое-либо препятствие, надо рвануть на себе рубашку и сказать: "А что нам стоит — молодым, красивым бабам!"

Народный способ

— Только абсолютная самовнушаемость позволяет настоящему лидеру добиваться успехов, — рассказывает Игорь Вагин, президент академии иррациональной психологии. — Один наш выпускник случайно оказался втянутым в игру профессиональным карточным шулером. Через три часа от семи миллионов у него осталось двести тысяч. Он, не изменившись в лице, сделал последнюю ставку и спустя сутки имел в дипломате семнадцать

миллионов. Кидала онемел, когда узнал, его обыграл не шулер, а скромный офицер-моряк. “Я был уверен, что выиграю. Я чувствовал себя непотопляемым поплавком”, — сказал на прощание “морской волк”.

Следует так обдумывать свои замыслы, чтобы даже неудача принесла нам известные выгоды.

Кардинал де Рец

— Как же можно прожить без поражений? Это же скучно.

— Согласен, — продолжает Игорь Вагин. — Дело в том, что мы разработали ряд психотехнологий по обретению и удержанию внутреннего состояния удачи. Одна из них — детальная проработка неблагоприятного варианта развития событий и трех альтернативных, хороших вариантов. Соотношение 1:3 срабатывает в сторону удачи. Словом, техника “**непотопляемого поплавка**” работает безотказно.

Зачем поздравлять сотрудников с днем рождения (маленькие шаги к успеху)

Что же делать, чтобы выработать в себе положительное мышление?

Постарайтесь сделать своей привычкой какое-либо ежедневное дело, — советует Наполеон Хилл, — способное доставить

удовольствие другим. Это может быть телефонный звонок, записка или просто любой знак внимания. Вы убедитесь, что такие, казалось бы, мелочи могут творить чудеса.

Если начать делать маленькие добрые дела, например, короткий звонок знакомой — как дела, — звоню, потому что просто вспомнил. Поздравление с днем рождения или днем свадьбы. Улыбка супругу, встреча с детьми. Все это сделает вашу жизнь чуть-чуть более наполненной добром.

У менеджера по персоналу для этого почти безграничные возможности. Даты и события сотрудников всегда под рукой. Запишите себе это в ежедневный план и ваша жизнь начнет преображаться в лучшую сторону.

Всякому теперь кажется, что он мог бы наделать добра на месте и в должности другого и только не может сделать его в своей должности. Это причина всех зол.

Н.В.Гоголь

Елена Анатольевна Павлова, менеджер по персоналу мебельной фирмы "Грант Омега", женщина молодая и хорошо знающая свое дело, тоже писала выпускную работу под моим руководством.

— Кроме обычных дел у меня есть одно ответственное поручение, очень приятное, — с улыбкой в голосе сказала Елена во время одной из наших давних встреч, — поздравлять сотрудников с днем рождения. Поскольку фирма большая, дни рождения почти каждый день, я с хорошим настроением, с букетом цветов подхожу к нашим работникам, поздравляю с их праздником.

— Великолепная традиция! — воскликнул я. Такие масштабные поздравления все-таки редкость в нашей практике. Мы привыкли, что поздравления происходят в небольших коллективах. В крупных — это обычно звонок вежливости. — Чтобы всех, и с цветами — это здорово!

— В эти, да и последующие дни, они мне рассказывают о том, что их волнует. В принципе, я в курсе всех событий — работники относятся ко мне хорошо, руководители тоже.

— Начальникам тоже приятно получать поздравления. Шеф — тоже человек, — пошутил я. — Как вы считаете, как может повлиять на личные взаимоотношения такое поздравление?

— Замечательно! Отношения со всеми сотрудниками и их руководителями у меня хорошие. Я стараюсь поддерживать настрой, который возникает в эти хорошие минуты и во время следующих встреч, когда я каждого руководителя знакомлю с состоянием дел в работе с персоналом подразделений и компании в целом.

Сила малых добрых дел просто потрясающа! Недаром наша церковь считает, что для пробуждения в себе веры первыми шагами должно стать подаяние. Начните подавать милостыню! Подавайте тем, кто просит. Этим вы начнете прививать себе привычку к милосердию.

И долго буду тем любезен я народу,
Что чувства добрые я лирой пробуждал,
Что в мой жестокий век восславил я свободу
И милость к падшим призывал.

А.С.Пушкин

И милость к падшим призывал... Перестаньте, хотя бы, призывать очистить наши улицы от нищих! Станьте к ним добры и милосердны. Вы же сильнее этих людей? Дайте себе шанс стать добрее!

Святой старец Иоанн Кронштадский прославился своей благотворительностью потому, что он не делил людей на правильных и неправильных нуждающихся, на честных и жуликов. Нельзя дать одному, и не дать стоящему рядом. Он все свои средства раздавал, причем советовал — разменяй 100 рублей, чтобы хватило по копейке, но всем, чтобы не возбуждать зла в тех, кому не досталось.

Еще важнее денежной помощи — участие. Авторитет многих кадровиков держится на их участливости. Даже когда они не могут помочь человеку, а кадровик в нашей стране пока не всевластен, их доброе слово снимает конфликты, предотвращает увольнения, иногда — сохраняет работоспособность коллектива, уже готового к расколу.

Маленькие добрые дела... Это путь к большому успеху.

Главный секрет успеха специалиста по человеческим ресурсам

Все! Думаете, что сейчас узнаете самую главную тайну? Мне кажется, многие из вас уже догадались. Она достаточно проста и понятна. Но, она не для всех.

Мы привыкли думать так, как мы сейчас думаем. Как привыкли в детстве правильно держать ложку, правильно разгова-

ривать со взрослыми. Правильно решать математические и физические задачи. Привыкли думать, как в юности: добро — хорошо, зло — плохо. Потом привыкли всем доверять или, наоборот, никому и ни во что не верить. Как правило, все отрицать или на все соглашаться. Считать, что кадровик — это рубаха-парень, к которому всем и всегда открыта дорога. Что каждый может поплакаться ему в жилетку. И все эти способы для нас кажутся привычными и поэтому — правильными.

Но так ли это? Разве жизнь не доказывает нам всеми своими сторонами обратного?

Когда трудности и кажущиеся противоречия жизни ставят нас в тупик, — пишет еще один любимый мною автор — Роберт Энтони в "Секретах уверенности в себе", — мы должны помнить, что в любой момент мы имеем лишь узкий взгляд на вещи, взгляд, который никогда не отражает действительности в целом.

Мы смотрим на вещи с одной стороны. Каждый раз, когда мы видим отдельный кусочек как целое, мы видим его в ограниченном ракурсе. Мы не можем надеяться обозреть всю картину своим ограниченным, узким взглядом.

Энтони приводит пример, иллюстрирующий запутанность жизненных ситуаций, — персидский ковер. Говорят, что если смотреть на обратную сторону персидского ковра, то он покажется мешаниной линий и цветов: некрасивой, лишенной симметрии и логики. Но это только потому, что у вас нет ключа: вы не можете видеть картину в целом.

Если вы перевернете ковер и посмотрите на него, то увидите узор и поймете, что хаотичные нити наизнанке образуют на лицевой стороне прекрасное и завершенное целое.

Точно так же дело обстоит и с нашей жизнью. И в один прекрасный день, когда мы в достаточной степени вырастем духовно, чтобы покинуть подготовительный класс, мы увидим, что множество нитей, составляющих человеческую жизнь: кажущиеся несвязными картины, смесь событий и происшествий — в действительности являются частью строгого, прекрасного и точ-

ного узора великолепного покрывала, которое мы постепенно ткем вместе с нашим Творцом и для Него.

Птицы весело поют
В небе поднебесном
А и следом разный люд
Распевает песни

Жизнь идет. А ведь вчера
Думалось: Кончаемся!
Конец света! Все! Ура!
Как мы ошибаемся
Однако

Дмитрий Александрович Пригов

Если наша жизнь кажется нам бессмысленным клубком проблем, надо вылезти из этого клубка. Изнутри клубка не распутать нити. Посмотрите на жизнь с правильной, а не привычной стороны. И начните действовать в соответствии с принципами, о которых вы узнали. Развивайте привычку позитивного мышления.

Внутренний протест при первой встрече с кандидатом на работу — заглушить или прислушаться

Когда я появился в офисе компании "Адидас-Москва" меня уже ждали. В то утро была дождливая и очень ветреная погода, и

когда Светлана Агибалова, менеджер по персоналу генеральной дирекции, вышла ко мне в легкой белоснежной кофточке, я понял — в этой компании теплая, хотя, конечно, очень деловая атмосфера.

Эта яркая симпатичная блондинка работает здесь практически со дня основания московского представительства этой известной фирмы, тут она росла и, как я понял, тут ее жизнь. Здесь она боролась со всякой несправедливостью. Президент даже называет ее "совестью" компании.

— Как вы шли к сегодняшнему успеху?

— Поначалу — это тяжелый труд, даже жертвы. Только потом понимаешь, что это успех. Когда другие говорят, что в твоей жизни вот так все удачно складывается. Оценивая свою жизнь, я поняла: само собой ничего не делается. Я фактически пожертвовала семьей. Мы отдавали компании очень много личного времени. Не считаясь с собственными интересами.

— Чтобы что-то получить от этой жизни, всегда сначала приходится отдавать.

— За шесть лет дети почти беспризорниками выросли — с виноватой улыбкой сказала Светлана. — Суббота и воскресенье и то не всегда. И ночь, и заполночь бывало.

— "Брошенное" поколение, — грустно заметил я.

— Да. Спасибо, домашние поддержали, — благодарность зазвучала в ее голосе. — Львиную долю заботы о детях взял на себя муж.

— Это было тяжелое решение?

— А что делать? Как иначе? — она подняла на меня свои голубые глаза, словно искала ответы на эти трудные для любой женщины вопросы. — Мы не воспринимали это как трудовой подвиг. Просто надо было присутствовать на переговорах. Часто они проходили вечерами. Это затягивалось иногда часов до трех.

— Светлана! В нашей стране много трудоголиков. Много работать — для нас не в новинку. Почему же этого не всегда хватает для достижения успеха?

— Нужно развивать шестое чувство.

— Интуицию?

— Да. Интуиция воспитывается. Прививается жизненным опытом. Иногда принимаешь человека на работу. Все у него вроде нормально. Вежливый, приятный. Но есть какой-то червячок сомнения, который останавливает. Он здесь не жилец, в этой компании. Но это даже не описать. Это действительно интуиция. Но если это можно было бы описать, не говорили бы об интуиции. Вот такие-то признаки, так надо определять.

Пришел через агентство человек — на должность директора магазина. Вроде все у него хорошо. Буквально первый разговор. Но я-то уже знаю. Есть такое чувство. Это не первое впечатление, о котором говорят, что оно обманчиво. Это уже уверенность, что у нас он долго не продержится. Так и вышло.

— У многих это получается похоже, почти одинаково, — беседы с известными людьми убедили меня в этом. — Чем успешнее человек, тем труднее ему описать, как это происходит. Часто я слышу: “Если бы я знал, как я это решил, я бы всем рассказал, как это надо делать”.

— Это было бы в учебниках описано, — резонно заметила Светлана. — Вот методика, правила — по ним надо четко действовать.

Предайте смерти анализирующий интеллект, пронзите его одним ударом и выбросите голодным псам.

Будда

— Вы правильно отметили — это развивается. То ли само по себе приходит с опытом, то ли делаются какие-то сознательные шаги. Существует ли какое-то тонкое состояние души, ощущения, которые вы осознаете?

— Это какой-то внутренний протест. Человека не понимаешь. Какой-то заслон образуется.

— Светлана! А вы знаете способ Фрейда? Это касается использования и развития интуиции для принятия трудных решений. Он брал обычную монетку и начинал ее подбрасывать. Предварительно он записывал, какое из двух решений соответствует "решке", а какое "орлу". И отмечал количество выпадений одного и другого. Он подбрасывал монетку до тех пор, пока одно из решений не начинало преобладать.

Тут начиналось самое интересное. Если выпадающее решение не вызывало какого-то внутреннего протеста, Фрейд просто соглашался с ним. Если же внутри у него поднималась волна несогласия с неким жребием, то он поступал наоборот.

Оказывается вы работаете по Фрейду, — пошутил я.

Мы всегда бросаем монетку... И полагаемся на случай, на судьбу. А Фрейд — на интуицию.

Именно интуиция является высшей точкой философии успеха. В ней концентрируются все остальные принципы достижения цели. Вспомните ваши вспышки сознания, которые иногда называют вдохновением.

Интуиция — это то, что так или иначе ощущаете правильным для себя.

Спенсер Джонсон

По мнению ученых, интуиция представляет собой действие подсознательных механизмов — памяти, опыта, которые накапливаются поколениями и, судя по всему, заложены в женских генах — это доказывают последние исследования. Недаром всегда считалось, что интуиция в большей степени присуща лучшей половине человечества.

Исследователи из Лондонского института здоровья ребенка пришли к выводу, что социальные и коммуникативные способности буквально запрограммированы в генетическом коде женщин. "Ответственный" за эти функции ген или группа генов находятся в хромосоме "Х". Ученым под руководством профессора Д.Скьюзи удалось доказать, что этот ген никогда не переда-

ется по наследству в активном виде мальчикам, но всегда присутствует в хромосомном наборе девочек. “То, что мы называем женской интуицией, — говорит профессор, — не имеет ничего общего с гормонами, и природа этого феномена заложена в генотипе”.

Женская догадка обладает большей точностью, чем мужская уверенность.

Р.Киплинг

Итак, тому, что женщинам дано природой, мужчинам приходится учиться. Иначе они рискуют остаться социально отсталыми и неприспособленными детьми до конца жизни. Вместе с тем, и женщинам, и мужчинам ее надо развивать.

Как это сделать? Как объяснить это человеку, который еще не встал на путь самопознания и саморазвития? Тому, для кого успех еще не стал одной из жизненных целей. Понимание шестого чувства приходит лишь через медитацию, — пишет Наполеон Хилл, — через развитие сознания изнутри. Для этого существует много испытанных способов: “автоматическое” письмо, путешествия в сознании, санкальпа и другие.

Где-то в правой половине нашего мозга затаился орган, который воспринимает колебания мысли, называемые воображением. Остается фактом, что человеческие существа получают информацию через источники иные, нежели их физические чувства. Такая информация чаще всего воспринимается сознанием, возбужденным более чем обычно. Все, что заставляет сердце биться быстрее, приводит в действие шестое чувство. Всякий водитель, попадавший в околоаварийные ситуации, знает, что в таких случаях в доли секунды приходит на помощь шестое чувство и помогает избежать несчастья.

Надо пытаться фиксировать всякие тонкие и непонятные состояния собственной души, и принимать решения с учетом этих, трудно объяснимых сигналов. Что вы испытываете, чувствуете при этом? Умиротворенность или стресс? Напряжение

сил или легкость? Испуг или энтузиазм? Что это чувство говорит вам о возможных последствиях принятого решения?

Шестое чувство нельзя просто вытащить из кармана и включить. Это умение приходит постепенно, наряду с освоением всех правил, сопутствующих успеху.

Отправная точка любого достижения — страстное желание. Конечная же точка — такое состояние сознания, которое ведет к пониманию — пониманию себя, других, законов природы. Состояния, которое ведет к разгадыванию и пониманию счастья. Но такое понимание, во всей полноте, приходит лишь при овладении шестым чувством.

А пока, просто ловите, смакуйте те моменты, когда к вам приходит состояние возбуждения, учитесь их точно распознавать, использовать эти счастливые мгновения для принятия важных решений.

Что делать, если вам страшно ходить к начальству

До двадцати пяти лет своей жизни я патологически боялся телефона. Да, да, именно телефона. Для меня было огромной проблемой позвонить куда-либо. Я всегда просил кого-нибудь сделать это за меня. Узнать что-то в справочной, позвонить незнакомому человеку, обзвонить о собрании — все это доставляло мне почти физические мучения. Мне казалось, может быть это было студенческое восприятие жизни, что без телефона можно и обойтись. Возможно, я боялся неожиданных или грубых ответов, а может, опасался произвести неблагоприятное впечатление о себе.

Как ни странно, страх потери защищенности стоит на одном из первых мест в этой многоликой пирамиде страхов. Мы не готовы отдать нашу "родную" защищенность даже за большую. Мы действительно боимся потерять то, что есть.

Значит, чтобы получить более высокую безопасность, нам приходится отказываться от того, что у нас имеется. Часто, крепко держась за то, что у нас уже есть, мы ничего не получаем. Это относится ко всему: к деловым и личным вопросам, к собственности, к ответственности, к возможностям, к связям.

Как иногда страшно поменять работу, даже ставшую ненавистной, скучной, не отвечающей уже никаким нашим запросам. Нам страшновато сказать руководству о своем решении сменить место работы. Страшно идти на первое собеседование по приему на работу. Мы боимся отказа как атомной войны. Страшно и проводить такое собеседование с кандидатом на вакантное место в первый раз. Или сообщать об увольнении.

Если вы не заходите к начальнику с интересной идеей, боясь, что испортите с ним отношения или потеряете накопленный с таким трудом авторитет, вы отрубаете для себя возможности сотрудничества с ним на новом, более высоком уровне. Он, в таком случае, не представит вашу идею высшему руководству, не сведет вас с новыми, важными для вас людьми, не представит к очередному повышению.

А может быть, вы боитесь критиковать своих подчиненных, опасаясь того, что они начнут защищаться и, в свою очередь, напа-

дать на вас? Возможно, вы не так уверены в себе, как вам того хотелось бы?

Вы должны тратить деньги, чтобы делать деньги. Чтобы победить этот страх, подумайте о том, что все связи, навыки, все, что у вас есть, требует определенного внимания, иначе все это можно утратить. Если вы не желаете отказаться от того, что сейчас имеете, откуда возьмутся место, время, деньги и энергия, для новых достижений? Бритый подбородок стоит бороды.

Если вы не управляете страхом, страх управляет вами.
Том Хопкинс

И все же мы очень боимся перемен. У каждого из нас существует своя, строго охраняемая нами, зона комфорта, зона безопасности и стабильности. И нам страшно выйти из этой зоны, потому что вне этой зоны — пугающая неизвестность. Борьба с этим страхом очень изматывает.

В своей зоне комфорта мы привыкли слушаться родителей, не спорить с начальством, ругать или жалеть подчиненных, не перечить старшему, вести себя "поскромнее", заботиться раньше о товарищах, а потом уже о себе и своих близких, надеяться — "авось, все образуется". Забывая о пословице:

На бога надейся, а сам не плошай.
Народная мудрость

Тревожность, присущая некоторым с детства, сковывает нашу инициативу, лишает воли наши решения, не позволяет почувствовать вкуса иной жизни, жизни без страха, жизни, в которой все получается.

Страх, — пишет Н.Хилл, — это единственное большое препятствие к достижению успеха. Очень часто люди позволяют страху руководить своими действиями и решениями. Они не достигают ничего, кроме ощущения своей безопасности. Но если безопасность и сохранение стабильности это все, что ожидаем от

жизни, вероятно нам лучше всего будет в одиночной тюремной камере. Преуспевающим человеком является тот, кто готов пойти на риск, когда логика и интуиция подсказывают ему, что это необходимо.

Почему перемены всегда приносят нам боль? — спрашивает Т.Хопкинс. — Мы сопротивляемся переменам, поскольку это означает, что часть нас должна погибнуть, в то время, как родится неизвестная нам часть нас самих. Мы горюем о потере знакомой нам части, испытывая родовые схватки рождающегося в нас нового. Все это весьма примитивно. Некоторые из нас сопротивляются переменам потому, что пережили внезапные, болезненные события в прошлом.

В нашей жизни есть место ностальгии. С переменами борются не только отдельные люди. Это делают целые компании. Целые народы. Но мир все равно меняется.

Между тем, неизбежные силы перемен изменяют то, что было, делая все это невыгодным и выталкивая из жизни людей, которые не желают меняться. Мы можем бороться с переменами и выигрывать. Но это временные победы: всей войны нам все равно не выиграть.

В конце концов, мы либо меняемся, либо проигрываем. Преуспевающие люди обожают перемены. Поэтому не воюйте с переменами, заставьте их работать на вас. Это легче сказать, чем сделать, поскольку мы склонны к борьбе с ними. Вот как изменить положение. Заставьте перемены превратиться в мощную позитивную силу, которая поведет вас наверх по лестнице жизни.

1. Обдумайте проблему, отделив от нее свои чувства и страхи по поводу потери всего знакомого и привычного, по поводу того, как страшно иметь дело со всем новым и незнакомым.

2. Сохраните лучшее из старого в вашей жизни, чтобы у вас было крепкое эмоциональное состояние, на котором можно построить новые конструктивные изменения.

3. Возьмите привычку пробовать все новое, даже когда вы не должны это делать.

4. Каждый день говорите кому-нибудь, что вы быстро усваиваете новые идеи, что вы любите пробовать все новое, вы всегда учитесь, меняетесь и растете. Повторяйте это, и вы в это поверите. Действуйте так, и это станет реальностью.

Для заметок

Для заметок

Для заметок